

Diálogos con **diseñadores**

Reflexiones sobre el deterioro profesional en el diseño gráfico, las soluciones habituales desde el diseño para enfrentarlo y otras propuestas desde la administración.

Fernando Del Vecchio, **Ph.D**

Sobre el derecho de autor: los textos contenidos en esta obra pueden ser reproducidos citando y enlazando la fuente cuando sea posible.



Usted es libre de copiar, distribuir, exhibir y ejecutar la obra bajo las siguientes condiciones especificadas por el autor:

- Reconocimiento: en cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.
- No comercial: usted no puede usar esta obra con fines comerciales.
- Sin obras derivadas: usted no puede alterar, transformar o crear sobre esta obra.

Más información disponible en <http://creativecommons.org>

Diseño: MW BRANDING - <http://mwbranding.com>

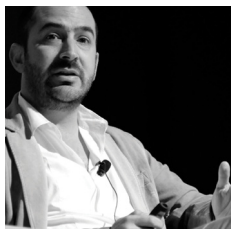
Este trabajo es producto de reflexiones, escritos, preguntas y conversaciones con amigos, colegas, clientes, estudiantes y cientos de asistentes a decenas de conferencias donde tuve oportunidad de desarrollar este tema, entre mediados de 2009 y principios del 2014.

Muchas gracias a todos los que, directa o indirectamente, han colaborado para que este documento hoy sea publicado.

Ciudad de Tigre, Argentina, Septiembre de 2014.

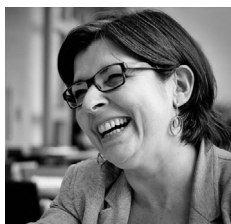
Para Isabella

Dejavú. La conversación ficticia de Fernando (el Del Vecchio real) con Soledad y Pablo (los diseñadores imaginarios de la historia), es una descripción precisa del tipo de diálogos que he sostenido y atestiguado con creativos de todo tipo por más de doce años. Fernando identifica y desactiva con precisión los mitos que impiden a los diseñadores tomarse en serio y hacerse reconocer por la sociedad. “Diálogos con diseñadores” es un trabajo que contribuye positivamente al desarrollo de la Economía Naranja Latinoamericana.



Felipe Buitrago Restrepo (Washington, Estados Unidos). Economista egresado de la Universidad de los Andes (Bogotá), Master en Políticas Públicas Internacionales de la John Hopkins University (Washington, DC). Consultor de la División de Asuntos Culturales, Solidaridad y Creatividad en el BID. Co-autor del libro “La economía naranja: una oportunidad infinita”.

Otros colegas han glosado la utilidad del trabajo de Fernando por lo que aporta a los diseñadores en la mejora de su capacidad de gestión de sus propios negocios y en la mejora de su habilidad comercial; además de esto, a mí me gusta destacar el hecho de que los conocimientos de gestión ayudan al diseñador a hacer mejor su trabajo de diseñador. Me explico: siempre decimos que el diseño se basa en la capacidad de empatizar con el usuario; sin embargo, muchos diseñadores se centran tanto en el usuario final de su trabajo, que olvidan que el primer usuario de sus servicios es el cliente que los encarga. Por ello, surgen problemas de comunicación, ineficiencias en el proyecto e insatisfacción por parte de los clientes. La labor de Fernando en cuanto a procurar que los diseñadores entiendan más de gestión, les ayuda a “ponerse en los zapatos de sus clientes”, comprender mejor sus problemas y, por ende, ofrecer un mejor servicio.



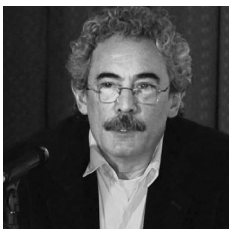
Xènia Viladàs (Madrid, España). Economista y MBA. Ha sido directora de la Fundación Barcelona Centro de Diseño (BCD), responsable del área de gestión de la Escuela Superior de Diseño Elisava, en Barcelona, y Consejera Delegada de la Sociedad Estatal para la promoción del Diseño y la Innovación (DDI). Es miembro del Consejo Consultor del Design Management Institute (DMI) desde el año 2000. Ha publicado dos libros sobre gestión del diseño y sobre diseño de servicios: Diseño rentable y El diseño a su servicio. Es Directora de XVDMC.

Tuve el gusto de conocer el trabajo de Fernando durante mi gestión en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, a cargo del Programa Nacional de Diseño Industrial. Para mí está claro que profesionales como él son los que requieren las industrias culturales y creativas para afincarse en el panorama económico de la región. Fernando tiene una visión clara y contundente de cómo apoyar a los creativos de diversos sectores en el arduo trabajo de consolidar sus ideas en negocios rentables para que al final se transformen en empresas sostenibles y prósperas. Estoy seguro que la institución que decida trabajar con él encontrará un aliado importante en el desarrollo de cualquier proyecto.



Ricardo Mejía Sarmiento (Bogotá, Colombia). Diseñador industrial. Ex Director del Programa Nacional de Diseño Industrial, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Del Vecchio ha venido a ocupar un espacio vacante en la formación de los profesionales creativos: la conexión positiva con el mundo del trabajo en su sentido más amplio. Fernando ha identificado un problema crucial: los diseñadores saben diseñar pero no saben qué hacer, ni cómo hacer para comunicar su oferta y dialogar con los clientes reales o potenciales. No tienen brújula para guiarse en el mercado. Escuché a Fernando por primera vez hablar de estos problemas y sus posibles soluciones en el Seminario ForoAlfa 2009; allí demostró una infrecuente capacidad didáctica y persuasiva, que también puede advertir quien lea sus artículos publicados en ForoAlfa.



Raúl Belluccia (Buenos Aires, Argentina). Socio de Chaves-Belluccia, estudio de asesores en marca y comunicación institucional; Profesor Titular de Diseño Gráfico FADU, Universidad de Buenos Aires.

Vivimos una época en la que el diseño tiende a derramarse como disciplina creativa sobre una enorme variedad de sectores. La posibilidad de agregar valor, de ser un instrumento clave en la mejora de la competitividad, no es una responsabilidad para tomarse a la ligera. Sin embargo, resta mucho camino por recorrer para consolidar el rol del diseño como elemento estratégico en la gestión. El trabajo de Fernando Del Vecchio opera justamente en estos cruces, aportando una mirada valiosa hacia el interior del diseño y ofreciendo una reflexión atenta sobre su desarrollo.



Enrique Avogadro (Buenos Aires, Argentina). Subsecretario de Economía Creativa y responsable del Centro Metropolitano de Diseño (CMD), Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

En su blog -del que soy asiduo lector- y en esta obra, Fernando aporta claves para todos quienes se desempeñan en áreas creativas. Con la ventaja que otorga la visión del "outsider" (parafraseando una de las doce paradojas de diseño gráfico, según A. Shaughnessy), aunque también con sus limitaciones (los modelos mentales a que alude P. Senge en este mismo documento operan en toda dirección), el autor pone generosamente a disposición del lector una batería de conocimientos que si bien deben complementarse con otros (p. ej., la muy subestimada gestión de la Propiedad Intelectual, "catalizador que convierte a la actividad creativa en industria creativa", según el British Council), tienen el importante mérito de llenar la principal y más alarmante laguna en nuestro medio: saber administrar y rentabilizar un negocio creativo. Pero Fernando no se limita a entregar fórmulas para situaciones puntuales, sino que bajo el esquema de una conversación informal propone un sistema teórico y práctico para elevar el estatus socio-cultural y económico de nuestras profesiones, con énfasis en el ámbito de servicio a clientes. Por todo lo anterior, agrego este trabajo a cualquier colección de imprescindibles sobre industria creativa.



Marcelo Perez Dalannays (Santiago, Chile). Diseñador gráfico e ilustrador. Director de Grafiscopio, red para el ejercicio profesional de gráfica y artes visuales. Conferencista y docente. Colaborador en planificación de la Política Nacional de Diseño (2013). Diecisiete años de trayectoria en campañas, publicaciones y productos para clientes chilenos y extranjeros.

Cuando el ser humano sensible, amigable y generoso está por encima de las cualidades profesionales, el éxito está asegurado. Fernando Del Vecchio, teniendo grandes cualidades y claras visiones desde su profesión de administrador, incursionando con total honestidad y franqueza en la importancia de vincular al diseño en las empresas y en las industrias culturales podría ya tener sus logros conseguidos, pero los supera gracias al don de gente y de incondicional amigo. He tenido la suerte de tener a Fernando en mi ciudad natal, Pamplona / Colombia, compartir conversaciones en torno a un café, pero también escucharlo en charlas y workshops. Al escucharlo y verlo interactuar, Fernando contagia la energía y la motivación para emprender el diseño de una manera más real y vinculada con el mundo actual, razones suficientes para seguirlo y referenciarlo. Ahora tenemos la suerte de leer su primer libro que recoge todas sus experiencias, propias y de interacción, de algo más de cuatro años; un libro enriquecedor que nos ofrece la oportunidad de tener con nosotros, a nuestro lado, un material para ser consultado constantemente, aunque con la nostalgia de no estar discutiéndolo en torno a un café.



Carlos Manuel Luna Maldonado (Pamplona, Colombia). Diseñador industrial, Magíster en Desarrollo Sustentable, Docente/ Investigador del Programa de Diseño Industrial, Universidad de Pamplona. Miembro del Comité Académico del Congreso Latinoamericano de Diseño. Expresidente de la Asociación Colombiana Red Académica de Diseño (RAD).

Quizás por el hecho de no ser diseñador, desde su rol de administrador y consultor de empresas creativas, Fernando ha sabido identificar nuestra forma de pensar como diseñadores emprendedores, ayudándonos a construir y gestionar más eficazmente nuestros proyectos.



Hernán Berdichevsky (Buenos Aires, Argentina). Diseñador gráfico. Cofundador de imagenHB, estudio de branding ganador del premio de la marca del Bicentenario Argentino. Su trabajo de iconografía argentina, que dio inicio a la empresa Nobrand, ha sido reconocido globalmente. Forma parte del grupo organizador de TEDxRiodelaPlata. Actualmente dirige BrandCrew.

Conocí a Fernando de manera virtual hace algunos años, y me ha resultado una experiencia muy interesante el intercambio de comentarios tanto en foros como por correos electrónicos en donde compartíamos una misma inquietud: la falta de éxito de diseñadores en el mundo de negocios de diseño. La visión de Fernando obtenida en sus pláticas, consultorías y seminarios con diseñadores lo coloca en una posición sumamente extraña para ellos. Un experto en negocios de diseño sin ser él mismo diseñador. Su experiencia no debe de ser pasada por alto por los profesionales de esta área, dado que su misma posición como externo al medio le permite visualizar los problemas del ejercicio del diseño desde una perspectiva fresca y no contaminada con la mentalidad centralizada existente en nuestro oficio. Es cien veces preferible aprender desde su experiencia sistematizada que a golpes de vida, con el riesgo de desertar en el proceso de lograr el aprendizaje.



Jesús H. Gaytán Polanco (Monterrey, México). Diseñador gráfico, docente universitario e investigador. Profesor de asignatura en Arte, A.C./Tecnológico de Monterrey, Universidad TecMilenio, Universidad Interamericana del Desarrollo, Director General en el Centro de Estudios Superiores de Diseño (CESDI, S.C.), Director Asociado en el Colegio de Diseño y Comunicación (CODICOM), Director General de JGD&A, estudio de diseño especializado en color e imagen corporativa.

El trabajo de Fernando en “Diálogo con diseñadores” refleja su experiencia en la problemática que muchos creativos enfrentan en su actividad profesional independiente; además lo hace de una manera entretenida y digerible para un sector que muchas veces lo que menos le interesa es leer, especialmente sobre gestión. Al mismo tiempo, analiza de forma abierta el origen de muchos de los problemas ideológicos que nos hace a los diseñadores “criaturas especiales”. Las escuelas de diseño harían bien en integrar este libro como bibliografía para los últimos años de sus programas, para invitar a los alumnos a la reflexión de su futuro desempeño profesional.



Diana Albarrán (Singapur). Diseñadora industrial, fue profesora del Tecnológico de Monterrey, México. Co-autora del libro “Diseño Estratégico: De la Estrategia a la Gestión del Diseño en México”. Consultora de diseño en “Out of the Box Thinking”.

“Su empresa está pasando por un cuadro agudo de crisis de identidad. A partir de hoy seré su Doctor (con D mayúscula y en bold) y usted mi paciente. Para curarlo es necesario que siga mis indicaciones al pie de la letra. Si usted se automedica y no lee las posologías de lo que ingiere, entonces, no podré curarlo”. Cada vez que le decía esto a un cliente, no podía dejar de reír por dentro. Era sumamente divertido ver las caras que ponían cuando escuchaban de la boca de un gráfico un speech que solo se le atribuye al profesional de la medicina. El argumento me funcionaba de lo más bien hasta que nuestro estudio de diseño se enfermó y tuve que pasar de doctor a paciente. Caí en la automedicación y en la sobredosis y el estudio la pasó muy mal. Felizmente encontré un gran Doctor (con D mayúscula y en bold) que resolvió el problema. Seguimos sus indicaciones con paciencia y tomamos muchas dosis de su sapiencia. Hoy, el estudio ha retomado su salud, se ha fortalecido y los síntomas que lo aquejaban han desaparecido. Pasó la crisis y he vuelto a retomar el argumento. Gracias Fernando Del Vecchio.



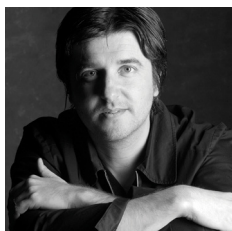
Roni Heredia (Lima, Perú). Diseñador gráfico y Director de Taller Cuatro - Espacio Creativo.

Tuve la oportunidad de conocer a Fernando en Medellín, Colombia, y allí he podido comprobar su gran preocupación por un aspecto de nuestra carrera que no muchos se atreven a abordar: la gestión del diseño. Su interés lo ha llevado a recorrer distintos países y a extraer de ellos sus diversas problemáticas, conduciéndolo a construir una visión práctica y esclarecedora sobre ellas. Creo, sin lugar a dudas, que su saber contribuirá a generar en los nuevos, y no tan nuevos diseñadores, acciones mucho más precisas, eficaces y, por sobre todo, profesionales.



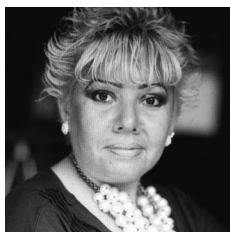
Adrián Pierini (Buenos Aires, Argentina). Diseñador gráfico egresado en UBA. Director general creativo del estudio Pierini Partners. Es escritor de artículos vinculados a la problemática del diseño para diversos medios y es autor del libro *Designers Go!* sobre metodología aplicada. Desde el 2009 integra el prestigioso jurado internacional de Pentawards, el más importante certamen de packaging a nivel mundial.

Fernando vino a hablar de temas tabú para el mundo del diseño. Parece que si un diseñador habla de mercado, porcentual de rentabilidad, plan de retención de clientes, etc., es un hereje y un comerciante alejado del mundo creativo y cool de los diseñadores. Por eso necesitamos una persona que viene de la administración de empresas, para ayudarnos a aclarar estos temas que tanto nos cuestan a los diseñadores. Lo interesante es que Fernando lo hace ameno, cool, divertido y súper pregnante, casi como si fuera diseñador. Yo celebro estas discusiones, de negocio, gestión, clientes, etc., para que todos aprendamos más la forma de hacer rentables nuestros negocios, sin perder más tiempo en criticar a otros por lo que hacen, por lo que dejan de hacer, o por cuestiones como si la patita de la "a" está bien o no. ¡Bienvenido su ingreso a este mundo, por el bien y la salud de las empresas de diseño!



Diego Giaccone (Buenos Aires, Argentina). Es Diseñador gráfico egresado de la UBA. Fue director de diseño de Interbrand, Futurebrand y desde hace 10 años lidera su propia agencia de Branding y Diseño -SURE Brandesign- trabajando para grandes clientes. En el 2002 fue premiado con el Premio Konex como uno de los cinco mejores diseñadores de la década. Autor del libro "QueBranding!". Socio fundador de Sudtipos.com.

Hace años conozco y sigo la trayectoria de Fernando, por la calidad de sus aportes en industrias creativas. Su claridad en el enfoque y la objetividad con la que nos guía y aconseja a los diseñadores, es de lo mejor. Definitivamente son muy pocos los profesionales que se han dedicado a este rubro tan necesario e importante, manteniendo una perspectiva clara entre la pasión educada, enfocada y productiva en ideas de negocio que sobresalgan de forma integral. La amplia experiencia de Fernando facilita la comprensión y aprendizaje de la gestión financiera, generando puntos de análisis concretos entre los diseñadores, los clientes y demás factores implicados en la industria, traduciéndose en acciones de rentabilidad para la empresa, pero también en cambios actitudinales en la toma de decisiones del gremio creativo.



Verónica Alvarado (San Salvador, El Salvador). Licenciada en diseño de interiores. Diseñadora multidisciplinaria. Organizadora del evento internacional DiseñoUNE. Representante de la Red Latinoamericana de Diseño, Festival Internacional de Diseño de Costa Rica y Vemos Arte para Latinoamérica, entre otros.

La mayoría de los diseñadores inicia su carrera con la idea de llegar a tener su propio estudio. Sin embargo, al momento de comenzar, ninguno cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar adelante un emprendimiento. Por suerte hay un experto que se ocupa del tema como nadie y nos comparte toda su experiencia: Fernando Del Vecchio se involucra con los profesionales del diseño, dialoga con nosotros, analiza nuestros problemas de gestión y propone soluciones en términos que todos podemos comprender, para luego aplicar a nuestra práctica. Fernando nos solo nos ayuda a tener éxito en nuestro proyecto, sino que además nos obliga a ser más profesionales.



Luciano Cassisi (Buenos Aires, Argentina). Diseñador gráfico; Director de FOROALFA; Profesor Adjunto de Diseño Gráfico en la Universidad de Buenos Aires; Director de Cassisi Branding.

Conozco a Fernando desde el inicio de su cruzada por mostrarnos a los diseñadores y creativos una nueva forma de abordar nuestros emprendimientos. Fernando es un “connector” (término acuñado por Malcolm Gladwell), ya que ha sabido encontrar y relacionar temas que nosotros en nuestro campo profesional hemos ignorado, como por ejemplo la posibilidad de relacionarnos con la profesión desde una óptica menos sectaria y más holística, con el objetivo de ser productivos colaborando con clientes, proveedores y colegas sin juzgarlos desde una visión únicamente de diseñador.



Esteban Salgado (Quito, Ecuador). Diseñador gráfico. Director y fundador de Grafitat, comunidad ecuatoriana enfocada a la comunicación y artes visuales. Estudió en School of Visual Arts (New York) y en el Metropolitano de Diseño (Quito). Su trabajo ha sido publicado en Taschen Latin American Graphic Design, Taschen Packaging Now, Taschen Logo 2, Bastardised (Made in Bunch), entre otros. Ha participado en exhibiciones en Quito, Nueva York, Ljubljana, Florencia, España, Londres y México. Gestionó las Bienales de afiche, diseño gráfico y tipografía (Tipos Latinos) en Ecuador. Ha dictado talleres sobre el proceso creativo, tipografía y branding; asesora a instituciones educativas locales.

ÍNDICE

16	Prólogo
20	Introducción
25	Parte I
117	Parte II
138	Parte III
202	Bibliografía
205	El autor

Prólogo

Diseño, gestión y la pérdida de la inocencia.

Por Lorenzo Shakespeare.

"Cierta individuo - dijo Rex cuando doblaba la esquina con Margot - perdió una vez en alta mar un gemelo de brillantes. Y veinte años después, exactamente el mismo día (un viernes, me parece), le sirvieron para cenar un gran pescado..., pero no había ningún brillante adentro. Eso es lo que me gusta de las coincidencias."

Nabokov, V., Risa en la oscuridad, Barcelona, Anagrama, 2000.
Traducción de Javier Calzada.

Los diseñadores somos una raza complicada. Un diseñador está encarnado en la complejidad y la voracidad del descubrimiento permanente. De lo desconocido, de lo distinto, de la belleza, de la fealdad. Del orden y del caos. De lo rico, lo lejano y lo diferente. De la inteligencia y de la estupidez. De lo obvio y de lo obtuso. De las estúpidas tendencias y de la creación de algo que no existía. De la innovación y la transformación. De la claridad y de la expresividad de su producto. De la gente. Del rigor y de la laxitud. Quizás del desdén por lo superfluo y de la admiración por los héroes. O por todo lo contrario. Y muy encarnado en uno mismo y la aceptación tortuosa de la propia complejidad. Y todo esto cambia todo el tiempo. Nada es constante en este viaje.

Para algunos, el valor que aporta Fernando es comprender, sin juzgar, la cabeza del diseñador. Pero desde la perspectiva de alguien que piensa en el lenguaje constante de la organización, los negocios y el orden. Para otros, su metier es la gestión de estudios de diseño, entendiendo esto como ayuda externa para tomar mejores decisiones y lograr mayor competitividad.

En la simplificación inaceptable con que generaciones enteras de diseñadores se lanzan al mercado después de las carreras universitarias,

se asume que un cliente que necesite algo te llamará, confiará en tu promesa y te contratará. Pagará un dinero, te contará qué necesita y tendrás entonces que tener una idea. Intentarás convencerlo de que es la mejor posible y él deberá creerte. Generarás más tarde, quizás, las condiciones para que sea viable de implementar y seguramente cobrar el saldo. Mientras, sucederán otros trabajos y tu vida transcurrirá, plena.

En esa simplificación coexisten hordas de gerentes, empresarios y compradores de diseño que refuerzan la visión del diseñador como un artista ingenuo, sediento de reconocimiento y posibilidades, pero sin pilares gerenciales y muchas veces también, sin conocimientos de mercado, que respalden su esencia entusiasta. Fernando te dice, con firmeza: *“El diseño no se vende solo; lo vende el diseñador”, “El cliente no compra diseño; el cliente compra al diseñador que piensa el diseño”, “Tu negocio no es de consumo masivo. Por eso debes identificar a qué cliente apuntarle. Igual que cuando trabajas en un proyecto de diseño, como diseñador debes saber quién es el receptor de tu mensaje.”*

Cuando Frascara dice *“El propósito del diseño no es la creación de objetos o mensajes, sino el impacto que estos objetos y mensajes tienen en el público y las reacciones que provocan”* nos recuerda la razón de ser de nuestra profesión. El pensamiento de Fernando, relativo a la gestión de industrias creativas, tiene exactamente el mismo origen pero una función diferente. El tiempo demuestra que, finalmente, ambos pensamientos son el mismo.

En momentos en que las complejidades comerciales, legales y estratégicas del negocio de diseño redefinen sus tiempos, sus formas y hasta su función, la epidemia de Behance y herramientas de promoción semejantes que provee diligentemente internet y la ausencia sensible de la permanencia de las ideas impresas en los libros, agrega más distracción, confusión y homogeneidad a lo que debería ser diferenciación y pensamiento estratégico. Las tendencias lo aplastan todo. Los improvisados se ahogan en el último truquito para excitar las redes durante diez segundos y a partir de ese momento, el truquito es

masivo y no vale más. Todo se parecerá a eso durante algunos meses. Las tendencias, como las vanguardias, son efímeras. Todos pierden. Al final, nunca fue más cierto que en cada uno de nosotros hay un poco de todos nosotros.

Del Vecchio promete claridad para identificar y administrar los problemas propios de la gestión empresarial en una profesión en la que este asunto es un déficit histórico que pocos asumen y atacan. Su aporte deriva en decisiones asociadas a mayor rentabilidad o mejor organización o inteligencia aplicada a la formalización de procesos de empresa o a todo eso al unísono.

Cita entonces una broma común entre diseñadores que plantea parte de la complejidad de su trabajo.

Un diseñador pregunta:

- *¿Cuántos diseñadores hacen falta para cambiar una lamparita?*

Otro le responde:

- *¿Tiene que ser una lamparita?*

Claro, intenta decirnos que no hay enemigos externos ensañados en perjudicarnos, ni conspiraciones contra nuestras finas sensibilidades de diseño y que somos nosotros los responsables de lo que nos sucede.

La problemática no es del todo reconocida por quienes la padecen y muchos diseñadores creen que las crisis que están experimentando son naturales. Se fortalece esta hipótesis por el hecho de ver en otros sus mismos problemas, y por creer que con el tiempo las cosas mejorarán. Y si no, veremos qué pasa.

Tuve la oportunidad de conversar con Fernando sobre los temas de su especialidad en distintos contextos y escenarios y la impresión fue siempre la misma. Una conversación con Fernando te expone necesariamente a un debate interno intenso. Con un doctorado aplicado a los patrones de problemas que enfrentan las empresas y profesionales de las industrias creativas, y su modo suave y reflexivo, parece ver

algo que uno no percibe. Y uno confronta la incómoda pero necesaria posición de haber sido descubierto. Siempre mediando una pausa, en la que bucea hasta encontrar la manera más clara y breve para explicar lo que quiere decir, reflexiona y responde a la vez. Fernando nada en una mar de complejidades comunes a todos los diseñadores del mundo. La confirmación de esta realidad puede ser a la vez humillante y reconfortante: *“no me pasa nada especial, sencillamente no estoy pensando bien ni suficiente en estos temas”*. La aproximación intuitiva al hemisferio gerencial y de gestión virtuosa puede funcionarle a algunas personas, pero generalmente no. Son procesos conscientes y calculados.

Nada de lo que dice está escrito. Siempre es el producto macerado de tu comentario filtrado por una seda fina que lo formaliza como patología, o conflicto, o virtud. Incluso no me sorprende que muchos caigan en la trampa inicial de asumir la conversación más como terapia que como consultoría. Es razonable; Fernando plantea el partido desde la confianza. Siempre. Y te confirma ipso facto que no se hablará de diseño o de creatividad o de estrategia o de branding. El dice no ser un diseñador, en el sentido que uno de carrera se considera a sí mismo. Pero tengo que disentir. Es, ante todo, un diseñador. Uno que no usa una Mac o un lápiz ni hace logotipos. El diseño no es un trabajo visual. Es intelectual y sus procesos incluyen el gerenciamiento de sí mismo tanto como la generación de formas de comunicación pragmáticas de las que se esperan resultados. Es la única manera de trascender el dibujito y asumir, tarde pero con convicción, que es un trabajo y un negocio. No una vocación.

Buenos Aires, Argentina, Diciembre de 2014.



Lorenzo Shakespear es diseñador gráfico egresado de la UBA, Director general de Lorenzo Shakespear Design, empresa creativa multidisciplinaria de la ciudad de Buenos Aires, especializada en la creación de valor a través del diseño.
<http://lorenzoshakespear.com>

Introducción

A raíz del importante y rápido crecimiento en la cantidad de estudiantes, graduados y participantes en las industrias creativas, en los últimos años han comenzado a manifestarse algunos problemas. En el caso de estudiantes y graduados de carreras afines, encontrar empleo es uno de ellos. Empezar, a través de un proyecto propio e independiente, es la respuesta que algunos intentan.

Al iniciar ese proyecto independiente, estos creativos se convierten en emprendedores. Todos ellos atraviesan las mismas dificultades y desengaños, al generar su proyecto profesional en un ámbito poco conocido y explorado durante los años de estudio o de trabajo en relación de dependencia: el temido mercado.

Con el tiempo, algunos logran consolidar el proyecto. En el camino, aprenden a identificar problemas relacionados con la gestión empresarial y desarrollan habilidades para responder a esas dificultades. Este desarrollo de habilidades sucede, generalmente, a partir de la prueba y el error.

¿Qué sucede con los diseñadores gráficos emprendedores?

Existe una gran cantidad de aspectos de desarrollo profesional que no son abordados en las escuelas donde se imparten programas de estudios en diseño gráfico (así como de tantas otras profesiones), lo cual lleva a la creencia – a partir de los resultados obtenidos durante

esos años de estudio – que el talento es suficiente para obtener el éxito deseado.

La problemática del diseñador gráfico conlleva la búsqueda de alternativas de solución que la profesión no provee. Evidentemente, hay “algo” que no estamos haciendo, que muchos de mis colegas sí hacen, para lograr mantenernos a flote y en muchos casos, tener un estudio, despacho o empresa creativa con trabajo y con clientes.

Para muchos, esto se hace evidente al notar que no siempre los mejores en las aulas son los que obtienen las mejores cuentas del mercado, y los mejores resultados económicos.

El diseñador busca la innovación dentro del diseño. Sin embargo, de acuerdo a la situación actual, existen aspectos complementarios al talento creativo que deben ser tomados en cuenta, y allí se encuentra la innovación en el sector de industrias creativas en general y en el diseño gráfico en particular: en la actitud del creativo en relación a su profesión, y en el modelo de negocio que desea llevar adelante. En definitiva, en la integración de habilidades creativas, emprendedoras y de gestión.

Este libro tiene tres partes:



¿Cuál es el entorno actual de desarrollo profesional del diseñador gráfico? ¿Cuál es la principal dificultad percibida? ¿Es el diseño una profesión devaluada?

En esta parte, dialogamos acerca de la creencia en el diseño como una profesión aparentemente deteriorada, devaluada y desvalorizada.



¿Qué es lo que habitualmente se responde, desde el diseño, para resolver el problema planteado? ¿Es la innovación en el diseño, la respuesta a la problemática de desarrollo profesional?

En esta parte, dialogamos acerca de las respuestas tradicionales – desde el diseño – a los problemas descriptos en la primera parte.



¿Hay algo que pueda hacerse al respecto, que no se haya planteado? ¿Qué otras alternativas podemos pensar, integrando otras capacidades y formas de pensar, ajenas al diseño?

En esta última parte, dialogamos acerca de una serie de preguntas que pueden ser utilizadas para innovar la actividad que desarrolla un diseñador gráfico emprendedor, desde la perspectiva de un administrador de empresas.

El formato elegido intenta convertir un tema de dificultoso abordaje para los diseñadores en uno más amigable. Espero haberlo conseguido.

Pablo y Soledad son diseñadores gráficos, y trabajan juntos desde hace unos pocos meses.

Soledad tiene veinticuatro años y es egresada de una universidad privada. Ha trabajado como empleada en diversos estudios de diseño desde el momento en que terminó su carrera (hace ya tres años). Luego de dos años de trabajar para otros, decidió explorar la posibilidad de trabajar para sí misma, con sus propios clientes.

Pablo tiene veintisiete años, es diseñador gráfico egresado de una universidad pública. Desde muy temprano en su carrera ha trabajado en forma independiente (nunca como empleado para otros), y es la primera vez que intenta llevar adelante su actividad en conjunto con otro profesional.

Pablo y Soledad se conocen desde hace muchos años porque Manuel, hermano de Pablo, fue compañero de Soledad en el colegio. Ambos compartieron sus intereses por el diseño desde adolescentes, y Pablo fue determinante en la elección de estudiar diseño gráfico de Soledad.

Ambos son personajes ficticios. La conversación que mantienen conmigo en las siguientes páginas también lo es.

“En una versión moderna de una antigua historia sufí, un viandante⁽¹⁾ encuentra a un borracho gateando bajo un farol callejero. Le ofrece ayuda y averigua que el borracho está buscando las llaves de la casa. Al cabo de unos minutos pregunta: ¿Dónde se le cayeron? El borracho responde que se le cayeron frente a la puerta. ¿Entonces por qué las busca aquí?, pregunta el viandante. Porque junto a mi puerta no hay luz, responde el borracho.

Todos nos sentimos cómodos aplicando soluciones típicas a los problemas, ateniéndonos a lo conocido. A veces las llaves están bajo el farol, pero a menudo están en la oscuridad. Si la solución fuera visible u obvia para todos, tal vez ya la hubieran encontrado.”

Senge, P., La quinta disciplina

⁽¹⁾ Persona que va a pie por una vía pública. Sinónimo: peatón.

Parte 1

¿Cuál es el entorno actual de desarrollo profesional del diseñador gráfico? ¿Cuál es la principal dificultad percibida? ¿Es el diseño una profesión devaluada?

Pablo: - La verdad, no entiendo más nada.

Fernando: - Es natural que después de algunos años de crecimiento, empiecen a aparecer algunos problemas. Es propio de cualquier sistema. Además, el rol principal de quien dirige, ya sea una organización sin fines de lucro como una empresa, es administrar problemas. Si ustedes dirigen su propio estudio, ése es vuestro rol principal.

Soledad: - Nosotros resolvemos problemas de diseño de nuestros clientes. ¿A qué te refieres con eso de que “ése” es nuestro rol? ¿Acaso hay otro tipo de problemas que nosotros desconocemos?

F: - Todo tipo de problemas. Tendríamos que ver que los problemas aparecen en patrones. Quien comienza con su estudio de diseño no tiene el mismo tipo de problema que tiene aquel que dirige su estudio después de unos años.

S: - Eso es lógico.

F: - ¿Tienes algún ejemplo para apoyarlo?

S: - Claro que sí. Cuando empecé a trabajar en forma independiente, el único problema que tenía era cómo conseguir clientes. Ahora, en cambio, eso ya no me preocupa tanto. Ahora me preocupa que los clientes no quieran pagar lo que el trabajo vale.

F: - Entonces ya no te preocupa conseguir clientes, porque el flujo de trabajo es continuo.

S: - No, lo que dije es que ese tema ahora me preocupa menos. Sigue siendo un problema.

F: - Entonces el tipo de problema no cambió. Debes haber aprendido a administrar la angustia que te generaba el que no

aparecieran los clientes.

P: - Y, posiblemente sea eso. En definitiva, los problemas que tenemos siguen siendo los mismos.

F: - Entonces: ¿tienen el mismo tipo de problemas o no?

P: - Por lo menos el problema de conseguir clientes nunca desapareció. Si te refieres a eso, siempre – al menos yo – he tenido el mismo tipo de problemas.

F: - Lo que les comentaba y tiene que ver con esto es que, a pesar del crecimiento que experimentaron las industrias creativas en los últimos años, los participantes del sector empiezan a notar algunas dificultades adicionales a las que ya tenían.

S: - ¿A qué te refieres con “industrias creativas”?

P: - Sí, y además: ¿qué es lo que está sucediendo, que no me haya dado cuenta?

F: - Primero, les cuento que – de acuerdo a cifras de diferentes informes, las industrias creativas aportan – en números redondos – entre el 5% y 10% del PBI y del empleo en el mundo. En algunos países más, en otros menos. Por ello es que muchos países desarrollados han empezado a pensar, desde hace algunos años, que esta industria puede ser una importante vía para el crecimiento.

S: - Antes de continuar: ¿PBI significa Producto Bruto Interno?

F: - Así es, pero busquemos la definición para ver si estamos hablando de lo mismo.

P: - El PBI *“es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final*

de un país – o una región – durante un período determinado de tiempo (normalmente un año)”⁽²⁾.

F: - Algo así como la cantidad de dinero de la producción final, no intermedia, de todos los bienes y servicios. Producción final, y no intermedia, para no considerar – o contabilizar – productos más de una vez.

S: - ¿Entonces, entre el 5% y el 10% de todo lo que se produce?

F: - Así parece, según diferentes informes, de diferentes fuentes, aparentemente confiables.

S: - ¿También del empleo? Parece mucho, ¿no?

P: - Sí, mucha gente... y mucho dinero.

F: - Y respecto a qué son las industrias creativas, de acuerdo al CMD – Centro Metropolitano de Diseño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires – *“las industrias creativas son industrias de contenidos, que utilizan la creatividad y el capital intelectual como principales insumos. Incluyen actividades económicas que conjugan creación, producción y comercialización de bienes y servicios”⁽³⁾.*

S: - Creatividad, perfecto. Pero ¿capital intelectual?

F: - Definición: *“dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor”⁽⁴⁾.* El capital humano, dentro de las clasificaciones de capital intelectual,

—

⁽²⁾ Definición de PBI, recuperada el 26 de septiembre de 2014 de http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto

⁽³⁾ <http://www.cmd.gov.ar/industrias-creativas/que-son>

⁽⁴⁾ Definición de capital intelectual, recuperada el 26 de septiembre de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_intelectual

trata “de las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la compañía”.

S: - Entiendo. ¿Y qué actividades se incluyen dentro de las industrias creativas?

F: - Nuevamente de acuerdo al CMD, *“las Industrias Creativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires contemplan los siguientes sectores: música (grabada y en vivo); editorial (libros y publicaciones periódicas); audiovisual (cine, video, radio y televisión); artes escénicas y visuales (teatro, danza, pintura, etc.); diseño (gráfico, interactivo, industrial, moda, etc.); software, videojuegos e internet; arquitectura; publicidad; bibliotecas, archivos y museos”.*

S: - O sea que nuestro estudio de diseño está dentro de las industrias creativas.

F: - Así es. Y el crecimiento acumulado – de lo que estábamos conversando antes – en los últimos años en las IC⁽⁵⁾ de la CABA⁽⁶⁾ ha sido muy importante. En el Anuario 2011⁽⁷⁾, se indicó que el crecimiento acumulado de las IC en el período 2004–2010 fue del 73% a precios constantes de 2004, muy por encima del crecimiento del PBG – Producto Bruto Geográfico de la Ciudad – que fue del 49% a precios constantes del 2004 para el mismo período.

S: - Son demasiados números para que los pueda recordar.

F: - Otros datos importantes: en el año 2012, las IC de la CABA

⁽⁵⁾ IC = Industrias Creativas.

⁽⁶⁾ CABA = Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

⁽⁷⁾ Publicado por el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/oic/anuarios>

fueron responsables del 9% del empleo registrado del sector privado⁽⁸⁾. En cuanto a su participación en el Producto Bruto Geográfico de la CABA, en el año 2011 las IC representaron el 9%⁽⁹⁾. Ese nivel de participación puede compararse con la totalidad de la industria manufacturera, que llega al 11% del PBG, o con los servicios de intermediación financiera, que también alcanzan el 11%. El aporte es mayor aún al de la construcción y los servicios sociales y de salud, que llegan al 5%.

P: - Muy interesante, sobre todo para un sector que muchas veces se considera marginal.

S: - ¿Te estás refiriendo a nuestro trabajo?

P: - Claro, en el sentido de que muchas veces no se le presta atención, o directamente no se lo valora.

F: - Un último informe⁽¹⁰⁾, en este caso publicado por el BID – Banco Interamericano de Desarrollo – a fines del año pasado, aporta datos muy interesantes. Si bien lo pueden leer después, quiero compartir algunos datos con ustedes. Por ejemplo: si la economía naranja – como se denomina a las industrias creativas en el informe – fuera un país, sería la cuarta economía en cuanto a su dimensión económica; sería el noveno mayor exportador de bienes y servicios en miles de millones de dólares; y sería la cuarta fuerza laboral en millones de trabajadores.

P: - ¡Enorme!

—

⁽⁸⁾ Informe 2013: Empleo generado por las Industrias Creativas en la Ciudad de Buenos Aires. Publicado por el Observatorio de Industrias Creativas de la CABA, disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/economia-creativa/informes-especiales>

⁽⁹⁾ Informe 2013: Valor agregado por las Industrias Creativas en la Ciudad de Buenos Aires. Publicado por el Observatorio de Industrias Creativas de la CABA, disponible en <http://www.buenosaires.gob.ar/economia-creativa/informes-especiales>

⁽¹⁰⁾ Buitrago, F., Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Disponible para descarga gratuita en: <http://publications.iadb.org/handle/11319/3659>

F: - Así es. Y escuchen esto: la dimensión económica de la economía naranja de Brasil es casi similar a las exportaciones venezolanas de petróleo. En Argentina, la economía naranja alcanza los u\$s 17 mil millones y emplea a 550 mil personas; en México, u\$s 55 mil millones y 5,28 millones de trabajadores; en Brasil, u\$s 67 mil millones y 1,73 millones de trabajadores. La participación de la economía naranja en la economía de estos países es la siguiente: en Argentina, 3,8%; en México, 4,8%; en Brasil, 2,7%. En el empleo, respecto al empleo total: en Argentina, 3,2%; en México, 11%; en Brasil, 1,8%. Pero lean el informe, y miren la importancia que tiene.

S: - Lo voy a descargar.

P: - ¡Yo también!

F: - Volvamos a lo anterior. Les estaba diciendo que, después de algunos años de crecimiento en el sector – y seguramente estarán de acuerdo con esto, por lo que sucede en vuestro negocio – comienzan a aparecer algunas dificultades.

P: - Sí, nadie me ha contado que alguna vez haya habido un crecimiento tan importante como en estos últimos años. Estudiantes, profesionales, interesados en el diseño. Esto lo he visto yo y hasta donde he podido saber, no ha sucedido antes.

F: - Veamos entonces a qué me refiero cuando hablo de dificultades.

S: - En una palabra, problemas.

F: - Les voy a contar que existen muchos tipos de dificultades, de lamentos, de excusas, que habitualmente los diseñadores gráficos como ustedes utilizan para manifestar su desgraciada situación personal y profesional.

S: - O sea, problemas.

F: - No precisamente.

P: - ¿Pero esto es algo de los diseñadores gráficos únicamente?

F: - No, pero... ¿importa? ¿Sería mejor si te dijera que en realidad lo sufre casi toda persona del sector con la que he hablado en los últimos años? Me parece que estaríamos teniendo demasiado en cuenta ese dicho popular que dice: *“mal de muchos, consuelo de tontos”*.

P: - Solamente quería saber si se trata de algo que solamente nos pasa a nosotros o si es algo generalizado.

F: - En mi experiencia, es generalizado. Salvo que estemos hablando de una condición natural de las personas.

S: - ¿Cuál?

F: - La condición de quejarse por todo, todo el tiempo.

P: - Bueno, ahí reconozco que los diseñadores gráficos somos un poco así.

F: - Igual no es importante si es algo propio de los diseñadores, de los diseñadores gráficos, de los participantes de las industrias creativas, o de la humanidad.

P: - Tal cual (risas).

F: - Vamos primero a lo que, habitualmente, los diseñadores gráficos mencionan como problemas. Algo que tú me has dicho hace unos minutos: *“cómo conseguir clientes”*. Esta declaración, a veces en forma de pregunta, es una preocupación normal y lógica de todo diseñador gráfico, empujado muchas veces, a convertirse en emprendedor por necesidad.

P: - ¿Emprendedor por necesidad?

F: - Sí, o sea, no emprende su actividad a partir de haber identificado una oportunidad de negocios, sino que debe iniciar una actividad profesional y comercial independiente – o sea, ser emprendedor – porque no consigue trabajo. Se convierte en emprendedor por necesidad.

S: - La situación de muchos... casi de la mayoría que conozco.

F: - Y en esta situación, de emprender por necesidad, comienza a experimentar dificultades. Problemas, de acuerdo a sus propias palabras. Esos problemas, se verbalizan en una serie de preguntas habituales, a saber: ¿cómo conseguir clientes?, ¿cuánto cobrar por mi trabajo?, ¿cómo puedo vender diseño? y ¿por qué los clientes no valoran mi trabajo?

S: - ¿Solo esas cuatro preguntas, o problemas?

F: - Esas cuatro preguntas agrupan una gran cantidad de dificultades. Podemos pensar en que esas cuatro dificultades resumen muy bien la preocupación del diseñador gráfico emprendedor.

P: - Por necesidad.

F: - Sí, emprendedor por necesidad. Nuevamente, aquel que quizás en algún momento pensó en emplearse en una empresa, estudio, despacho o agencia, y que por diversos motivos – ya veremos algunos – se vio en la necesidad de emplearse a sí mismo. Sin ningún tipo de preparación para iniciar su actividad, sin intenciones de hacerlo tampoco, se ve en la situación de enfrentar un mundo para el cual no está preparado ni interesado.

S: - Me confunde que no hables de problemas sino de dificultades.

F: - Sucede que esas cuatro preguntas que resumen la preocupación del diseñador, esconden el verdadero problema. El problema no es la pregunta; la pregunta puede indicarnos parte del problema, pero tenemos que indagar un poco más para poder identificarlo. ¿Acaso no es eso lo que un diseñador tiene que identificar, detrás del pedido o pregunta del cliente? Vamos a hacer lo mismo aquí.

S: - Yo diría que, si me pregunto cómo conseguir clientes, el problema es muy claro. No sé cómo salir a buscar y conseguir clientes. No entiendo cuál es el problema detrás de mi pregunta.

F: - Para empezar, te preguntaría: ¿por qué te haces esa pregunta?

S: - La respuesta es: porque quiero conseguir más clientes.

F: - Es decir que ya tienes clientes, y quieres otros clientes. ¿Por qué?

S: - Porque con los clientes que tengo no gano el dinero suficiente para mudarme del departamento donde vivo, y me gustaría hacerlo en el corto plazo. No es tan complicado.

F: - Lo que sucede es que tu situación es distinta a la de otro diseñador, que puede hacerse la misma pregunta por motivos distintos. Por ejemplo: *“¿Cómo puedo conseguir nuevos clientes? Porque tengo pocos clientes y todos me pagan muy bien; me gustaría ganar mucho más dinero”*. La respuesta a su pregunta es distinta a la tuya. O bien: *“¿Cómo puedo conseguir nuevos clientes? Porque tengo algunos clientes y todos me maltratan. Necesito mejores clientes, clientes en los que pueda confiar”*. La respuesta a esta pregunta es distinta a las anteriores, porque el problema detrás de la pregunta es distinto también. ¿Otro ejemplo?

P: - *“¿Cómo puedo conseguir nuevos clientes? Porque no tengo ninguno”*.

S: - (risas)

F: - ¡Excelente! Todos problemas distintos, disfrazados en la misma pregunta. Por ello cuando un diseñador me hace esa pregunta, tengo que indagar el motivo por el cual la hace. De lo contrario, podría responderle a cada uno con la misma receta, siendo una receta que quizás ha funcionado en un caso, y es inaplicable en los demás.

S: - Muchas veces le he preguntado a mis colegas cómo hacer para conseguir clientes, y siempre creí que me daban respuestas incorrectas a propósito.

F: - ¿Por qué?

S: - Porque para mí, de esa forma, no funcionaban.

F: - Seguramente para ellos sí funcionaron. No te estaban mintiendo.

S: - Siempre pensé que me estaban ocultando “la fórmula del éxito”.

F: - No, no es así. Quizás alguno sí te haya respondido cualquier cosa, pero no lo creo. Por ello es que no me refiero a esas preguntas como problemas, porque el problema se encuentra detrás de la pregunta. Como ocurre, nuevamente, cuando un cliente viene con un pedido.

S: - ¿Pero en el caso de “por qué los clientes no valoran mi trabajo”?

F: - Ahí tenemos, nuevamente, el mismo caso. De hecho, quería referirme a eso un poco más tarde. Vamos a volver al tema cuando termine de contarles lo referido a los lamentos y las excusas.

P: - Entonces, en relación a los problemas que – según tu opinión – empiezan a aparecer en el sector...

F: - Simplemente que esas dificultades, manifestadas en las

preguntas que les acabo de mencionar, están cada vez más presentes. No significa que hace unos años no hubiera problemas para conseguir clientes, o que no hubiese dificultades para cobrar el trabajo. Simplemente que ahora es más evidente esta situación como dificultad. ¿Se dan cuenta que una enorme cantidad de conversaciones referidas al trabajo del diseñador gráfico, tiene que ver con esto?

P: - Sí, tengo algunos amigos – colegas – que de lo único que hablan es de esto.

F: - ¿Y con quién lo hablan?

S: - Con colegas, con otros diseñadores.

F: - ¿Resultado?

S: - Ninguno. O sea, siguen hablando y quejándose por estas cuestiones desde hace años, pero no cambia nada. Los escuchas hoy, y es como si te trasladaras a la misma reunión cuatro años atrás.

F: - Esas conversaciones son el emergente de un patrón de conducta. Y ese patrón de conducta es consecuencia de una estructura que determina el paradigma. La estructura condiciona la conducta o influye sobre la conducta⁽¹¹⁾, de acuerdo a la dinámica de sistemas.

S: - No entendí nada.

F: - Me refiero a que las conversaciones no cambian, y quizás sea parte de un patrón de conducta, generado a partir del paradigma profesional. Con paradigma me refiero a la forma como se entiende la profesión, su relación con el mundo, con los clientes, etc. Quien

⁽¹¹⁾ “Cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares.”
Senge (1992, p. 57).

ha descrito muy bien, a mi entender, el paradigma del diseñador gráfico, es Raúl Belluccia en su libro “El diseño gráfico y su enseñanza: Ilusiones y desengaños”⁽¹²⁾.

P: - Me lo han recomendado, pero no lo he leído.

F: - Podríamos pensar – volviendo a los problemas manifestados y a las conversaciones eternas sobre éstos – que la dinámica es la queja. La queja como una especie de catarsis, como una forma de expresar repudio por una situación de la que no se puede salir o resolver.

S: - Pero creo que esas quejas no son una invención... existen por algo.

F: - Siguiendo con este tema, además de las dificultades que les he presentado en forma de preguntas...

S: - Preguntas que representan dificultades, no problemas.

F: - Así es. Además de las preguntas habituales, relacionadas con el negocio que llevan adelante los diseñadores, tenemos los lamentos habituales. Estos lamentos también pueden ser entendidos como una manifestación de las dificultades propias de llevar adelante el emprendimiento personal.

S: - Pero también son una forma de quejarse, ¿no es cierto?

F: - Sí, es una forma de queja, a partir de la experimentación de una realidad diferente a la esperada. Y quien mejor ha podido interpretar y listar una serie de lamentos del diseñador, es Guillermo Brea.

⁽¹²⁾ En la introducción, el autor dice: “Este libro [...] es la réplica a una serie de ilusiones que suelen alentarse en las escuelas de diseño y que entorpecen, a mi entender, la enseñanza del buen oficio de diseñador gráfico, desnaturalizándolo. Son ilusiones que viven en un espacio lejano al oficio, son deseos o falsas creencias que constituyen una suerte de mitología muy arraigada en ciertos ambientes universitarios. Las réplicas, aquí llamadas desengaños, como no puede ser de otro modo, dejan al descubierto mis opiniones. Tras cada oposición asoma una propuesta.” Raúl Belluccia (2007, p. 9).

Guillermo es un diseñador gráfico argentino, y ha publicado un artículo que se refiere específicamente a eso, titulado “El muro de los lamentos”⁽¹³⁾.

P: - ¡Buen título!

F: - Y no solamente el título. Guillermo plantea una serie de lamentos habituales, en los cuales el diseñador encuentra a su enemigo natural: el cliente. El cliente, sin embargo, no es nada más ni nada menos que un “enemigo externo”⁽¹⁴⁾.

S: - Bueno, es normal considerar que el cliente es una especie de... no sé si llamarlo enemigo, pero sí lo podría considerar como “un problema”.

F: - En lugar de considerarlo un aliado.

S: - Evidentemente, no es un aliado. Todo lo que uno hace es cuestionado; todo lo que finalmente quiere el cliente es pagar menos.

F: - ¡Excelente! Sin haber leído el artículo, estás al tanto de los lamentos que plantea Brea.

P: - Soledad es un lamento caminante (risas).

F: - Podemos dividir a los lamentos en dos, de acuerdo al enemigo externo que identifica el diseñador: el cliente por un lado – quien se lleva casi todos los premios – y la universidad por el otro.

S: - El cliente es, definitivamente, culpable de todos nuestros males.

⁽¹³⁾ Brea, G. (2006). El muro de los lamentos. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/el-muro-de-los-lamentos>

⁽¹⁴⁾ “Todos tenemos la propensión a culpar a un factor o una persona externa cuando las cosas salen mal. Algunas organizaciones elevan esta propensión a un mandamiento: siempre hallarás un agente externo a quien culpar.” Senge (1992, p. 30).

F: - Guillermo identifica los siguientes lamentos, relacionados con el cliente como enemigo: el cliente elige de acuerdo al “me gusta” o “no me gusta”; el cliente prefiere la peor opción; el cliente quiere el logo más grande; el cliente es arbitrario y caprichoso; el cliente no me tiene confianza; el cliente cambia de opinión todos los días; el cliente quiere todo para mañana; el cliente mete la mano en mi trabajo; el cliente destruyó mi diseño; el cliente no comprende el valor del diseño y compra por precio...

P: - Maldito cliente (risas).

F: - Y por último, la universidad como enemigo: la facultad no me preparó para la realidad.

S: - Excelente, creo que cubre todos los lamentos que yo escuché – y seguramente grité – durante estos últimos años.

F: - Sucede que estos lamentos tampoco son problemas en sí mismos. También representan una manifestación de dificultad. Pero en este caso, esta dificultad se representa de una forma distinta: en lugar de hacer una pregunta, se afirma la culpabilidad del cliente, escondiendo detrás de ello la victimización, producto de la impotencia del diseñador.

P: - ¿Impotencia?

F: - Sí, impotencia. Impotencia para lograr que las cosas sean distintas para conseguir resultados diferentes. Y esa impotencia parte de su imposibilidad de ver cómo él o ella tienen algún grado de responsabilidad en la relación con el cliente y con la universidad. Si vamos a esperar que el cliente cambie su conducta para hacernos felices – y que los lamentos desaparezcan – traigan unos lindos y cómodos sillones porque vamos a esperar mucho tiempo.

S: - Pero quejarse, o lamentarse en este caso, es una reacción natural.

F: - Sí, lo entiendo. Pero después de lamentarte: ¿qué vas a hacer? En el mismo artículo, Guillermo plantea una pequeña reflexión, o pregunta detrás de cada lamento, para ubicar al diseñador en un lugar donde pueda entender el grado de responsabilidad que tiene detrás de ese mismo lamento. Si entendemos nuestra responsabilidad detrás de cada lamento, podemos empezar a visualizar el problema detrás del lamento⁽¹⁵⁾. Y el problema nunca es el cliente. Principalmente, porque no tenemos control para poder cambiar unilateralmente su conducta, de forma que nos haga felices. Es decir, que el cliente cambie para que el lamento desaparezca.

S: - ¿Ejemplo?

F: - Por ejemplo, dice Guillermo que el diseñador lamenta que el cliente prefiera siempre la peor opción. Y luego pregunta: “¿Y quién creó esa opción?”.

S: - Pero es lógico que haya una buena opción, y es la que preferimos. Y así como preferimos una buena opción, también identificamos una mala opción.

F: - Aquí tienes que revisar el acuerdo con el cliente. Primero: ¿Vas a entregarle más de una opción? ¿Por qué? Segundo: ¿Por qué tiene que haber una buena y una mala – o peor – opción? Si fueses tan creativo como pregonas, deberías entregarle tantas opciones efectivas como te hayas comprometido. De esa forma, no habría una peor opción, y de esa forma, no existiría el lamento.

S: - Es que siempre hay una mejor y una peor opción.

F: - Solamente si presentas una opción como la mejor, y a partir de

⁽¹⁵⁾ “A menudo, la proactividad es reactividad disfrazada. Si nos volvemos más agresivos para luchar contra el enemigo externo, estamos reaccionando, no importa cómo le llamemos. La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas. Es un producto de nuestro modo de pensar, no de nuestro estado emocional.” Senge (1992, p. 32).

ella, dos opciones derivadas, modificadas para que no sean buenas. No estás entregando tres opciones como prometiste, sino una sola, con dos variantes de la original que a tu criterio no cumplen con la efectividad que requiere el encargo.

S: - Es posible, pero diseñar tres opciones igualmente efectivas lleva mucho tiempo. Y a veces, simplemente no salen propuestas adicionales.

F: - Primero: si te has comprometido a entregar tres propuestas, el tiempo que te lleve es tu problema. Segundo: si no puedes cumplir con las tres propuestas efectivas en el tiempo en el que has comprometido la entrega, es tu problema. Tercero: no te enamores de la propuesta; si tu sensibilidad creativa no te permite elaborar dos propuestas adicionales efectivas a la primera, es tu problema.

S: - ¿Eso sí es un problema?

F: - ¿Entiendes que el cliente no tiene nada que ver en todo esto? Si pudieses elaborar tres propuestas efectivas, el lamento no existiría. Mira la situación desde esta perspectiva: presentas una sola propuesta efectiva y dos propuestas inefectivas. El cliente no elige la primera opción, y tú lamentas – te enojas – que el cliente haya elegido la peor. ¿Te das cuenta de lo irracional de la situación?

S: - Es que el cliente no sabe de diseño y elige de acuerdo a si le gusta o no.

F: - Ahí tenemos el primero de los lamentos. ¿Estás leyendo el artículo?

S: - ¡No!

F: - ¿Por qué elige de acuerdo a su gusto?

S: - Porque no sabe de diseño.

F: - Es decir, que puede elegir de acuerdo a un criterio distinto al tuyo, que – aparentemente – sabes de diseño.

S: - Así es.

F: - Entonces existe la posibilidad de que, por cuestiones que no podemos identificar, el cliente elija la opción que a ti te parece la peor.

S: - Así es.

F: - Entonces, ¿para qué le presentas una opción que puede elegir, y que te hará enojar si la elige? Ahí es donde tienes control. Tienes control de presentar tres opciones efectivas, para que no aparezca el lamento. Pero decides no hacerlo, porque de alguna manera te has acostumbrado a lamentarte y a quejarte, echándole la culpa al cliente. ¡Felicitaciones! Te ubicas en el lugar de víctima impotente, que has elegido consciente o inconscientemente. De esa forma alimentas la opinión de que el cliente es arbitrario y caprichoso, cuando en la negociación entre partes, tu opinión también cuenta. Y otra cosa: lamentas que el cliente sea arbitrario y caprichoso, como si los diseñadores no lo fueran...

S: - Entendí, entendí.

F: - Y te habrás dado cuenta que, en muchas oportunidades, los diseñadores también eligen de acuerdo a ese criterio, del “me gusta–no me gusta”.

P: - No, eso no es cierto.

F: - ¿Algún ejemplo que quieras aportar al respecto?

P: - ¿Tú tienes alguno?

F: - Por supuesto. Cada vez que en algún sitio, página o reunión – del tipo que sea, personal o virtual – se pregunta “¿Qué les parece el nuevo logo de tal o cual empresa?”, las respuestas – hasta donde entiendo y en la mayoría de los casos – tienen que ver con lo que gusta o no gusta.

P: - Yo no participo de esos “debates”.

F: - Es más, las respuestas son del estilo: “*me gusta porque tal cosa*” o “*no me gusta porque tal otra cosa*”. Te creo en que no has participado de esos debates, no tendría por qué dudar de lo que me dices, pero los has visto.

P: - Sí, he visto algunos.

F: - Y en ellos, los diseñadores responden de acuerdo a ese criterio. Si les gusta o no “el diseño” del logo. Porque, honestamente, para dar una respuesta profesional, deberían conocer algo más que únicamente la solución gráfica que representa el logo. ¿No es así?

P: - Sí, es así.

F: - Entonces, ¿podemos decir que algunos diseñadores también responden con el mismo criterio que habitualmente se les señala a los clientes como inadecuado?

P: - Y, tengo que decir que sí. La verdad que sí. No es mi caso, pero ahora veo que sí ocurre.

F: - Verán entonces, que todos los lamentos en sí pueden verse desde una perspectiva distinta, donde no existe el cliente (ni la universidad) como enemigo externo, donde el diseñador puede tomar control de la situación y decidir distinto. De esa forma,

haríamos desaparecer los lamentos. Que los lamentos existan es decisión del diseñador.

P: - Me queda mucho más claro. Pero no creo que muchos lo vean de la misma forma.

F: - ¿Tendría que preocuparme? Lo único que me importa es que ustedes lo puedan ver de esa forma, para corregir conductas. Si ustedes deciden que pueden controlar esa situación, para responder distinto y conseguir mejores resultados, mejor para ustedes. ¿Es así o no?

S: - Sí, estoy de acuerdo.

F: - Ahora, si el resto de la fraternidad – como muchos creen que se denomina al conjunto de diseñadores diseminados por el mundo – no lo comparte, allá ellos.

P: - ¡Fraternidad! (risas).

F: - Sí, o “hermandad ideológica”⁽¹⁶⁾, como leí en el libro de Belluccia.

S: - No te rías, parece como si te estuvieras burlando.

F: - No me burlo, pero no me digas que no es divertido verlo desde ese punto de vista. ¿Has visto la cantidad de espacios donde los diseñadores se ríen de los clientes, por ejemplo, por la forma de pedir determinadas cosas?

S: - Sí, conozco varios y son muy divertidos.

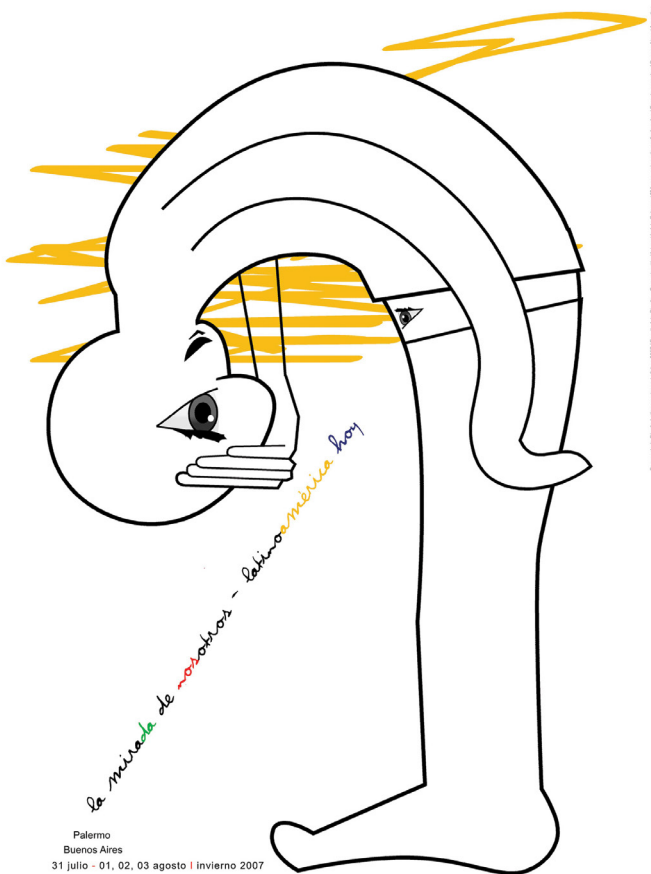
F: - Bueno, quienes no somos diseñadores – clientes incluidos –

⁽¹⁶⁾ La función social del diseño. El desengaño: “El diseño no tiene fines propios y no posee autonomía ni objetivos particulares. El diseño es un medio de producción, no es una hermandad ideológica.” Belluccia (2007, p. 29).

podemos reírnos de los diseñadores, ¿o está prohibido?

P: - No, prohibido no está, pero no me divierte.

F: - Yo creo que en algún punto esto también les divierte. Sigamos. Hace unos años, en un concurso de afiches, vi un cartel⁽¹⁷⁾ que representa algo de lo que aquí les cuento. Y estamos hablando de un cartel hecho por una diseñadora.



⁽¹⁷⁾ Segundo premio en el Concurso "La mirada de nosotros. Latinoamérica hoy". Autora: Alejandra Paz Rodríguez Pezoa. Universidad de Palermo, Encuentro Latinoamericano de Diseño 2007.

F: - Yo interpreté en esa imagen la postura ombligo-céntrica – si es que esa palabra existe (y si no existe la inventamos) – del diseñador, ubicándose en el centro del universo, esperando que el resto de los pobres humanos se rindan frente a él y sus conocimientos.

P: - Un poco extremo tu comentario, pero cuando – dentro de la profesión – se habla del “ego del diseñador”, se interpreta de esa forma.

S: - ¡El ego, vaya tema!

F: - Parte de esto que les cuento está desarrollado en un artículo que escribí, titulado “Cómo vender diseño”⁽¹⁸⁾. Esta orientación hacia adentro, ombligo-céntrica, describe la intención del diseñador de satisfacer su necesidad de ser creativo a partir del pedido que recibe por parte del cliente.

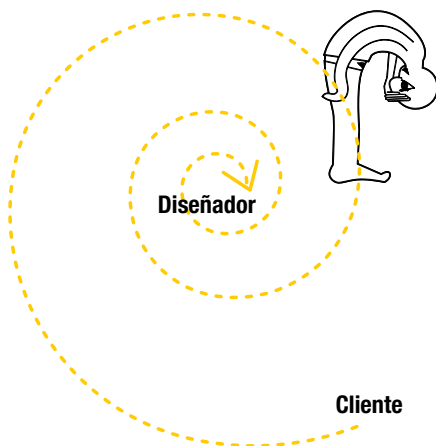


Gráfico: Orientación hacia el diseñador

S: - ¿Cómo es eso?

⁽¹⁸⁾ Del Vecchio, F. (2009). Cómo vender diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/como-vender-diseno>

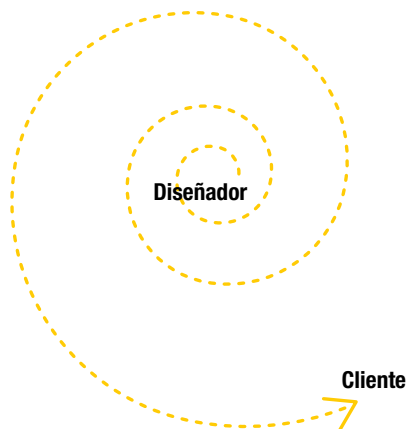
F: - El pedido del cliente tiene que satisfacer mi necesidad de ser creativo.

S: - Así como lo presentas suena un poco extraño, aunque creo que es cierto. En lo más íntimo, a mí por lo menos, me gustaría que el cliente me deje trabajar tranquila, y acepte mi propuesta sin ningún tipo de cambio, reclamo o queja. Me encantaría poder tener el tiempo necesario para desarrollar toda mi capacidad creativa en un proyecto para el que, además, me paguen muy bien.

F: - Perfecto. O sea que lo que te digo no es una completa locura.

S: - No, para nada.

F: - Por otro lado, y es a lo que apuntamos, tenemos la descripción de lo que el diseñador debería tener en cuenta porque representa el tipo de servicio que su cliente requiere: que las capacidades del diseñador se orientan a responder al problema que plantea el cliente. Orientación hacia el cliente, hacia afuera. Desde el diseñador y sus habilidades hacia el problema, necesidad, deseo o fantasía que le presente el cliente.



S: - No es difícil de entender, pero es difícil de poner en práctica.

F: - Tanto si dices que es difícil, como si no lo es, tienes razón. Y lo digo de esta forma por una frase que recordé en este momento, de Henry Ford. Dice algo así como *"tanto si crees que puedes como si no, tienes razón"*⁽¹⁹⁾. Además, ni siquiera te estoy proponiendo que lo hagas; solo te estoy describiendo una situación habitual, una forma natural de pensar la profesión y la relación del diseñador con los clientes, que luego se manifiesta en forma de lamentos.

S: - Entiendo.

F: - Entonces, hasta ahora hemos visto que las dificultades que comienzan a manifestarse en el sector del diseño gráfico, se presentan en forma de preguntas sobre cuestiones principalmente administrativas y comerciales, y en forma de lamentos como resultado de la relación del diseñador con sus clientes no diseñadores.

P: - Aclaremos que, además del lamento, el diseñador se victimiza.

F: - Así es, no me olvido. Se ubica en el lugar de víctima, identificando dos enemigos principales: los clientes, por no aceptar en forma incondicional y rendirse a los pies de su aparente sabiduría, y la universidad, por no haberlos preparado adecuadamente para enfrentar una realidad distinta a la esperada.

S: - Muy bien. Entonces: problemas y lamentos. ¿Algo más?

F: - No dije problemas. Dije manifestación de problemas en forma de preguntas habituales y lamentos. Pero falta otro elemento, ¡fundamental!

S: - A ver...

⁽¹⁹⁾ *"Tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto"*. Henry Ford. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de http://es.wikiquote.org/wiki/Henry_Ford

F: - ¡Las excusas! Hay excusas típicas, propias del diseñador, para explicar o justificar sus errores.

P: - Evidentemente, nunca vamos a aceptar nuestros errores.

F: - No se trata de aceptarlos o no aceptarlos. Se trata, por lo menos en este caso, de entender que a través de las excusas, no hacemos evidente una dificultad que podemos enfrentar y superar. Si todo el tiempo damos excusas para justificar nuestros errores, no vamos a encontrar espacio para reconocer el error y superarlo.

S: - ¿Ejemplos de excusas?

F: - Aquí hay una serie de ellas⁽²⁰⁾. A ver qué les parece.



⁽²⁰⁾ Grafiscopio (2012). Ocho excusas típicas de productor gráfico. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.grafiscopio.com/8-excusas-tipicas-de-productor-grafico/>

S: - ¡Son buenísimas!

F: - ¿Pero son ciertas?

S: - Por supuesto. Las he escuchado más de una vez. Pero me resulta extraño reconocer que sean ciertas como forma de justificar nuestros errores.

F: - ¿Por qué te resulta extraño?

S: - Porque cuando uno presenta una excusa, no necesariamente está convencido de que se trata de una. Es decir, presentamos una excusa y decimos la verdad sobre lo que está sucediendo.

F: - ¿Ah sí?

P: - Me parece que entraste en una situación complicada. Porque observas las justificaciones de otros como excusas, y no observas a las tuyas como tales.

F: - No estoy tratando de poner a nadie en evidencia, solo mencionar que – utilizando las excusas como justificación – se manifiestan dificultades como las que antes mencionaba, como consecuencia del crecimiento de la actividad en estos últimos años.

P: - Todo esto, entonces, ¿es algo que podía esperarse?

F: - Claro. Nuevamente, nada crece ilimitadamente. Cuando un sistema crece, en algún momento encuentra – en forma natural – límites que se convierten en barreras al crecimiento. Estas barreras, habitualmente, se representan en forma de problemas. Las dificultades propias del crecimiento en este sector, comienzan a manifestarse de esta misma forma: a través de preguntas que manifiestan problemas, a partir de lamentos que manifiestan conflictos, a partir de excusas que manifiestan algún tipo de molestia.

S: - Entonces, todo se resume a esto...

Las dificultades propias del crecimiento comienzan a aparecer a través de preguntas que manifiestan problemas, a partir de lamentos que manifiestan conflictos, a partir de excusas que manifiestan algún tipo de molestia.

F: - Me gustaría, además, que consideraran lo siguiente: la imagen del cliente desde la posición del diseñador, y la propia imagen. Porque en estos dos conceptos hay muchos condimentos para relacionar con lo que ya hemos visto.

S: - A ver, entonces.

F: - En diversos sitios, he visto un patrón que refiere a la relación del diseñador con el cliente que ya hemos tratado antes. Y esto más allá de los lamentos que hemos conversado.

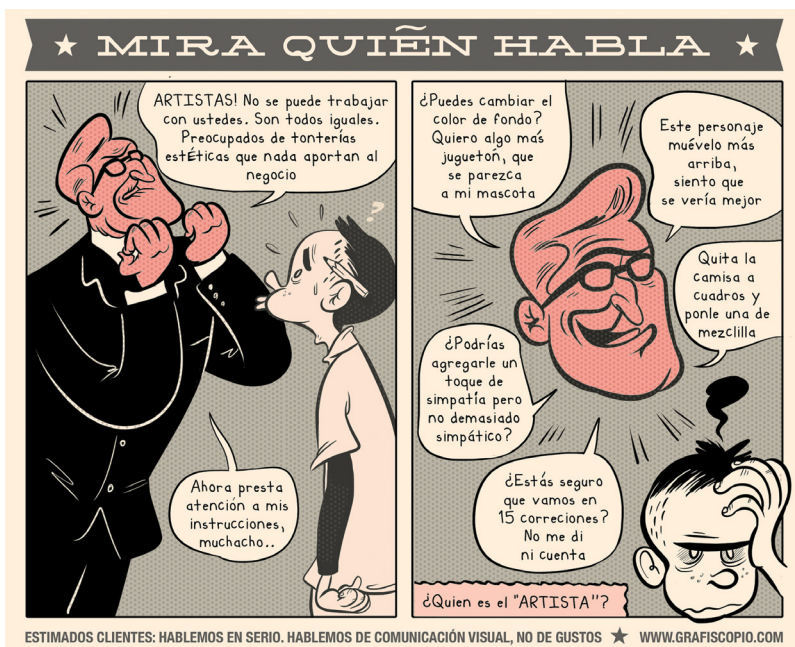
P: - ¿Ejemplos?

F: - Por ejemplo, imaginamos al cliente como un personaje en actitud soberbia, enojado, vestido con camisa y corbata... mayor en cuanto a su edad, con bigote y canas. Lo imaginamos en una actitud de desprecio por la habilidad del creativo, y su intención de cobrar por su trabajo. ¿Recuerdan ejemplos de este tipo, o no?

S: - ¡Muchísimos!

F: - Aquí hay uno⁽²¹⁾. Díganme si no es excelente...

⁽²¹⁾ Grafiscopio, Fan Page en Facebook (2012). Estimados clientes: hablemos en serio. Hablemos de comunicación visual, no de gustos. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de <https://www.facebook.com/grafiscopio>



S: - Honestamente, ¡muy bueno!

F: - La relación se plantea entre un cliente vestido con traje, seguramente empresario, mayor, en actitud soberbia, enojada... y un diseñador. También se manifiesta su ignorancia, o al menos la forma como el diseñador lo percibe, es decir, ignorante respecto al trabajo por la forma en que hace el pedido.

S: - Pero yo he tenido clientes de ese estilo...

F: - No digo que no los haya. Planteo que en el imaginario de la relación diseñador–cliente, lo que aparece como patrón es esto. Pero además, en este caso, lo más curioso para mí es la edad y postura del diseñador. Luce casi como un adolescente, pequeño en comparación con el tamaño del cliente, desprotegido... podríamos decir que se trata de la representación del maltrato a una pobre víctima. ¿Así es como se ven a sí mismos? Luce... patético.

S: - Bueno, si lo dices de esa forma no luce tan bien que digamos.

P: - Yo no me veo de esa forma. Está bien que tengo algunos años más que ese joven de la ilustración, pero no creo que sea representativo del diseñador en sí.

F: - Pensemos entonces en que, si bien esta imagen es un ejemplo del vínculo imaginario diseñador–cliente, no representa al diseñador en sí.

P: - Perfecto.

F: - Sin embargo, podemos encontrar muchos más ejemplos que representan al diseñador de esa forma.

P: - Me gustaría ver esos ejemplos...

F: - Es cuestión de prestar atención. Ejemplos hay de sobra. En algunos casos, la representación del diseñador puede llegar a un caso extremo como el de asemejar a un niño⁽²²⁾.

S: - ¿Y eso es un problema?

F: - Puede que no lo sea. Pero me resulta extraño. Encuentro que en diversos espacios, el diseñador es representado de esa forma. No estamos hablando ya de una persona joven, o de un profesional con poca experiencia en la negociación con grandes clientes. Estamos hablando de la repetición sistemática de la imagen de un diseñador indefenso; un diseñador que se representa a sí mismo como un niño, quizás intentando reflejar inocencia, pureza, todas las virtudes propias de una profesión que intenta separarse de la idea de cliente, empresa, negocio y dinero.

⁽²²⁾ Gomez Nava, R. (2012). Lo que un creativo debe hacer pero se olvida. Recuperado el 18 de diciembre de 2013, de <https://www.behance.net/gallery/4861941/Lo-que-un-creativo-debe-hacer-pero-se-le-olvida>

P: - Ideas que están relacionadas todo el tiempo con nuestro trabajo.

F: - Así es.

S: - Yo me doy cuenta de esto que nos explicas, pero nunca lo había visto de esta forma. Me abruma un poco. Hasta te diría que me enoja.

P: - A mí también. Es como si – al querer resguardarnos de las situaciones que más temor nos generan – termináramos convenciéndonos de algo que en realidad no somos. Porque no somos ningunas víctimas, porque tenemos muchas habilidades muy valiosas, porque no somos niños indefensos.

F: - Eso ya lo sé. Ahora es importante que, a través de vuestra comunicación y vuestras acciones, muestren algo distinto a lo que también creen los clientes acerca del sector y acerca del diseñador. Porque todo ese intento de responsabilizar a los clientes, a la universidad, a los padres, a los colegas, y a mí también, si quieren sumarme a la lista de grandes responsables del deterioro profesional...

P: - (risas)

F: - Si... todo ello, sumado a la continua manifestación de excusas, genera reacciones del sector. Entonces, a partir del descontento general por todo lo descrito anteriormente, aparece una innumerable cantidad de afiches, ilustraciones, carteles, etc. en las redes sociales, intentando generar un estado de conciencia, para modificar esta realidad. Aparecen, entonces, afiches como el siguiente⁽²³⁾:

⁽²³⁾ Grafiscopio (2012). El tiempo tiene precio. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.grafiscopio.com/el-tiempo-tiene-precio/>

MI TIEMPO NO SE REGALA



¿ES URGENTE?

¿QUIERES PRIORIDAD?

¿QUE TE DIBUJE UN
SIMPLE "MONITO"?

¿QUE YO VIAJE?

¿QUE PASE 2 HRS
EN REUNIONES?

¿QUE DICTE UNA
CONFERENCIA?

el tiempo es un recurso tan valioso
como cualquier material o capital

Y TIENE PRECIO!

www.grafiscopio.com

S: - Pero esas reacciones no son algo malo. Al contrario, creo que son muy positivas, para generar conciencia acerca de lo que nos pasa.

F: - Por supuesto, no dije que fuera algo negativo. Lo que sí afirmo es que, si bien en las redes sociales este tipo de iniciativa genera muchísimos “me gusta”, muchísimos “compartir” y muchísimos comentarios, la cantidad de clientes que ven esto es...

P: - ¿Es?

F: - Cero.

S: - ¿Cero?

F: - Así es. Es más, si algún cliente lo ha visto, no lo ha mirado. Y si llegara a mirarlo, seguramente diría que es cierto, para olvidarlo inmediatamente. ¿Por qué? Porque no es importante para él. Entonces, no es que no sea importante el cartel en sí, sino que todo el mundo está esperando algún tipo de reacción por parte de la “fraternidad del diseño”, para beneficiarse sin tener que realizar ningún esfuerzo.

S: - ¿Cómo?

F: - Todos – es decir, cada diseñador – están esperando que sean otros los que enfrenten esa situación, para que los clientes finalmente decidan pagar por lo que cada uno propone, a partir de los encargos y respuestas presentadas. Eso, simplemente, no va a suceder. Cada uno debe hacerse cargo de la situación. No existe la fraternidad del diseño, no hay ningún superhéroe dispuesto a resolver esta situación, no existe asociación, colegio, o agrupación profesional que pueda enfrentar esto y resolverlo para ti.

S: - Es decir, que cada uno tiene que hacerse cargo del problema.

F: - Así es. Cada negociación es única. Nadie más que tú va a negociar tus honorarios, y las condiciones de tu contrato con tu cliente.

S: - Hagamos un pequeño corte, necesito cinco minutitos...

F: - Muy bien, te esperamos.

P: - Con todo lo que nos has venido relatando, no quedan dudas sobre lo que muchos llaman “deterioro profesional”. ¿Qué opinas?

F: - Es un tema del cual quería hablar. Entiendo que es un tema recurrente el considerar al diseño como una profesión devaluada o deteriorada. Sin embargo, no estoy tan de acuerdo con ello.

S: - Con todos los problemas que has venido relatando, es difícil estar de acuerdo contigo.

F: - Es que se trata de un tema que he venido observando e investigando desde hace un tiempo. Verán, hace unos años fui invitado a presentar una conferencia en el marco de los Seminarios Foroalfa 2009. Unos seis meses antes de la conferencia, Raúl Belluccia me invitó a que indagara sobre un tema que, para los diseñadores, se estaba convirtiendo en un tema recurrente: el deterioro de la profesión.

S: - ¿Pero tú sabías algo del tema?

F: - No, en absoluto. Yo no tenía idea, pero Raúl me invitó a que investigara sobre el asunto, para ofrecer una mirada distinta a la que

puede tener cualquier diseñador.

S: - Tu forma de ver el tema es completamente diferente.

F: - Así fue que acepté la invitación y me puse a indagar acerca de este – como yo comencé a llamarle – “aparente deterioro profesional”.

S: - ¿Por qué “aparente”?

F: - Porque no podía dar por sentado que fuera cierto. Hasta ese momento, yo no sabía nada sobre el tema, y me disponía a investigar.

S: - ¿Y cómo empiezas a investigar sobre un tema del que no tienes ninguna idea?

F: - Lo que hice fue leer todo lo que se había publicado en Foroalfa sobre ese tema hasta ese momento, intentando identificar patrones. ¿Cómo empecé a buscar esos patrones? Empecé a ver cuáles eran los problemas que se manifestaban acerca del ejercicio profesional, en los artículos publicados.

P: - Habrás encontrado docenas...

F: - Leí muchos artículos, eso sí. Pero no creas en la existencia de docenas de problemas. En este proceso de identificación de patrones, encontré algunos temas recurrentes, a saber: artículos que hablaban sobre las dificultades para conseguir trabajo, artículos relacionados con el mencionado deterioro profesional, artículos sobre las dificultades existentes para retener a los diseñadores como empleados, artículos referidos a la responsabilidad de los dueños de estudios de diseño por generar ambientes agradables y motivadores para trabajar, artículos relacionados con los problemas en salarios y precios...

P: - ¿Y esto cuándo fue?

F: - Primer semestre del año 2009.

P: - ¿Y la conferencia cuando fue?

F: - En septiembre de 2009.

P: - ¿Y todos esos artículos hablaban de los problemas del diseñador?

F: - Así es. Es más, hoy en día sigue habiendo nuevos artículos que hablan sobre lo mismo. Es como si no hubiese pasado el tiempo. El mismo tipo de artículo, describiendo la misma situación, con el mismo tipo de planteo y solución propuesta.

S: - ¿Nada ha cambiado?

F: - Cambió mi visión, cambió la visión de aquellos que tuvieron acceso a mi trabajo, producto de mi investigación. Algunas cosas cambiaron, o al menos espero que hayan cambiado. Lo que no cambió es que el diseño como sector sigue mirándose a sí mismo, contándose el mismo problema, reforzando el mismo mensaje de deterioro y devaluación profesional, sin tomar la correspondiente responsabilidad. Nuevamente, la estructura condiciona la conducta. Pero ya vamos a llegar a eso. Sigamos adelante con lo que venía contando.

P: - Mejor.

F: - No solo pude leer los artículos publicados en Foroalfa. Además de las conversaciones que mantuve con profesionales del diseño de distintas ciudades en diferentes países – porque para esa fecha ya estaba dictando clase en México y había viajado a presentar algunas conferencias y seminarios en el exterior – con la intención

de ir verificando o refutando algunas hipótesis que iba construyendo sobre el tema, empecé a leer los debates⁽²⁴⁾ que proponía Foroalfa. Los primeros debates estaban centrados en temas que – según me contaron – eran propios de la agenda profesional hace muchos años: qué es el diseño, si el diseño tiene fines propios, si el diseño hace mejor al mundo, si el diseño es arte...

S: - Temas que todavía en algunos espacios tienen vigencia.

[...] el diseño como sector sigue mirándose a sí mismo, contándose el mismo problema, reforzando el mismo mensaje de deterioro y devaluación profesional, sin tomar la correspondiente responsabilidad.

F: - Puede ser. Pero en esos primeros momentos de los debates, me llamó la atención que la participación en ellos no era muy importante. Donde sí podía encontrar una gran participación era en otros dos temas de debate. El primero: ¿cuáles son las causas del deterioro de la profesión?⁽²⁵⁾ El segundo: ¿por qué es tan difícil conseguir trabajo como diseñador?⁽²⁶⁾

P: - ¿Y cuáles eran las respuestas?

F: - Las que uno habitualmente escucha en cualquier conversación: los clientes, las universidades, el ego del diseñador... En realidad, puse más atención al cambio de temas de la agenda, que a las respuestas o propuestas del debate.

S: - ¿Qué agenda?

—

⁽²⁴⁾ Debates Foroalfa. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de: <http://foroalfa.org/articulos/preferencias/0/debates/relevantes/0>

⁽²⁵⁾ Foroalfa (2009). Debate: ¿Cuáles son las causas del deterioro de la profesión? Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/cuales-son-las-causas-del-deterioro-de-la-profesion>

⁽²⁶⁾ Foroalfa (2009). Debate: ¿Por qué es tan difícil conseguir trabajo como diseñador? Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/por-que-es-tan-dificil-conseguir-trabajo-como-disenador>

F: - Me refiero al cambio de temas en las conversaciones, a la importancia que empezaba a tener otro tipo de tema dentro de las preocupaciones de los diseñadores. Si cambian los temas de conversación, si cambian las preocupaciones, tenemos un indicio de cambio de agenda profesional.

S: - ¿Y es así?

F: - Hablar de “la profesión” como una sola cosa no sería correcto. Dentro de la profesión hay grupos muy diversos, compuestos por profesionales muy distintos, con realidades muy distintas. Los profesionales con muchos años de experiencia no tienen exactamente los mismos problemas que tienen los más jóvenes, pero en algún punto los temas confluyen. La academia – es decir, los profesores de programas en universidades, institutos y centros de enseñanza del diseño – no tienen exactamente los mismos problemas e inquietudes que los estudiantes, pero en algún punto los temas confluyen.

S: - ¿Dónde confluyen?

F: - Yo observo que confluyen en la preocupación acerca del ejercicio hoy y a futuro. Hoy, respecto a un síntoma muy claro: vivir de la profesión. A futuro, quizás relacionado con la incertidumbre del *“qué será de nosotros si todo sigue en la misma senda”*. Pero nadie tiene muy claro qué sucede, más allá de lo que sufre en carne propia. En conversaciones grupales, y/o en publicaciones abiertas, todos manifiestan una preocupación similar. Ahora, en privado, no todo el mundo está de acuerdo en el mismo tipo de problema, ni sufre realmente por esta situación. Hay mucha gente a la que, a pesar de la lucha cotidiana, le va muy bien.

P: - ¿Han ganado mucho dinero?

F: - ¿Conoces algún diseñador millonario? Yo no.

P: - (risas) Entonces ya sabemos a dónde no vamos a llegar...

F: - Volvamos al tema. Ustedes podrán preguntar: “¿Sirve, únicamente, leer lo que se publica en una sola fuente?” En realidad, como les decía, tuve muchas conversaciones sobre el tema, más allá de las lecturas de artículos y debates Foroalfa. Encontré debates en LinkedIn sobre el tema, encontré promociones de servicios de diseño gráfico en diversos sitios (hasta en Mercado Libre). Algunos amigos en diversas ciudades fueron aportando información que verificaban esta hipótesis de deterioro profesional, relacionado principalmente con el precio que el diseñador podía cobrar por sus servicios. Estos aportes siguieron existiendo, mucho después de haber terminado con la investigación. Uno de ellos es éste⁽²⁷⁾:



⁽²⁷⁾ Fotografía tomada en la ciudad de Guadalajara (México), por MDG Brenda Georgina Estupiñán Cuevas, Jefa de la Biblioteca Digital de la Universidad de Guadalajara, en diciembre de 2010 (\$ 325 equivalían aproximadamente a U\$S 25).

F: - Es un afiche pegado en una pared con una propuesta que, para muchos, es demasiado económica. ¿Refleja el deterioro profesional? Para muchos, sí. Vamos a la segunda⁽²⁸⁾:



F: - ¿Qué es un logotipo simple? ¿Quién sabe? Yo no pregunté. Lo interesante aquí es que el anuncio corresponde a una vidriera de una casa que vende artículos de informática. ¿Refleja esto el deterioro profesional? Para muchos, sí. Y creo que todos tienen ejemplos para aportar. ¿No es cierto?

S: - Muchísimos. No tengo las imágenes, pero puedo salir con mi cámara y traer diez ejemplos distintos para mañana.

F: - Eso, para muchos, representa el deterioro profesional.

P: - ¿Y para ti no?

F: - No se trata de estar o no de acuerdo. Yo necesitaba entender a qué se referían cuando hablaban de deterioro o devaluación

⁽²⁸⁾ Fotografía tomada en la ciudad de Tucumán (Argentina), por Darío Souza (Director del Estudio Souza Diseño) en enero de 2012 (\$ 180 equivalían aproximadamente a u\$s 42).

profesional. ¿Qué entendí? Que la preocupación manifestada acerca de la desvalorización, desprestigio, devaluación, y deterioro profesional está íntimamente relacionada con la siguiente declaración: “los clientes no valoran nuestro trabajo”.

S: - Eso no es una novedad.

F: - Y mi interpretación sobre “los clientes no valoran nuestro trabajo” es la siguiente: “los clientes – y quienes nos emplean – nos pagan mal, no nos tienen confianza y no creen en nosotros”.

S: - ¿Y cuál es la novedad?

F: - Quizás para ti no es una novedad, ahora que puedes ver reflejada la hipótesis. Digo hipótesis porque no estoy revelando una verdad absoluta e inmutable. Me refiero a que, cuando escucho “nuestra profesión se encuentra devaluada y deteriorada”, yo percibo “los clientes no creen en mí, no me tienen confianza y me pagan mal”. Pero principalmente, creo que tiene que ver con el tema de los precios y los honorarios, es decir, la creencia de que “los clientes no pagan lo que vale nuestro trabajo”.

S: - Pero se podría percibir otra cosa.

F: - ¿Por ejemplo? ¿Cuál es tu hipótesis?

S: - En este momento no tengo otra.

F: - Bueno, cuando la tengas, la discutimos. Sería interesante escuchar un aporte distinto. Como hipótesis, lo que acabo de describir es mi idea acerca del tema. No es necesariamente verdadera; no es necesariamente falsa. No es “la verdad”; intenta ser una idea con la cual trabajar, para definir algunas alternativas que me permitan responder a la dificultad que se manifiesta.

S: - La pregunta del millón sería, entonces: ¿Por qué los clientes pagan mal?

F: - ¿Pregunta del millón? Sí, puede ser, aunque en esta percepción de que los clientes no quieren pagar lo que el servicio vale, hay varias cuestiones a considerar. Primero y principal, el valor del trabajo. El valor del trabajo no es el precio. El valor está representado en la capacidad del servicio prometido – de la respuesta que entregará el diseñador – para resolver el problema que tiene, trae, percibe o presenta el cliente.

S: - ¿El valor no es el precio?

F: - No. Y si bien escucho a muchos diseñadores hablar acerca de “entender el problema del cliente”, nunca se refieren al problema real del cliente sino a entender el problema de diseño que trae el cliente. Son dos cosas distintas. El diseñador convierte el problema del cliente en un problema de diseño. Si presenta la respuesta como propuesta al problema de diseño, como el cliente no tiene un problema de diseño, es muy probable que no la valore tanto como la puede valorar el diseñador, de allí su negativa a pagar el precio requerido por el profesional.

S: - Vamos de nuevo. ¿Cómo?

F: - Digo que el cliente nunca tiene un problema de diseño. Es el diseñador el que intenta descubrir el problema de diseño del cliente. El cliente tiene un problema. Punto. Que el diseñador lo vea como un problema de diseño, es una forma de ver el mundo.

S: - Pero si viene a verme a mí, ¿qué otro tipo de problema puede tener?

F: - Ahí está la clave: definir cuál es el problema del cliente, dejando de pensar en que tiene un problema de diseño. Porque de esa

forma vamos a poder darle una solución a su problema, no al nuestro. Si entendemos cuál es su problema y luego cotizamos una propuesta a su problema, estamos en la frecuencia correcta. Ahí se representa el valor: en la capacidad de la propuesta de responder y resolver su problema. No el nuestro.

El diseñador convierte el problema del cliente en un problema de diseño. Si presenta la respuesta como propuesta al problema de diseño, como el cliente no tiene un problema de diseño, es muy probable que no la valore tanto como la puede valorar el diseñador, de allí su negativa a pagar el precio requerido por el profesional.

P: - Quiero volver un poco para atrás. Al principio nos comentabas sobre las preguntas de los diseñadores, planteadas como problemas. Una de esas preguntas tenía que ver con esto: ¿cuánto cobrar por mi trabajo? Yo agregaría otra: ¿cómo cobrar por mi trabajo?

F: - Exactamente. Es que aquí parece que el problema es el cliente, que no quiere pagar el precio que pretende el diseñador. Sin embargo, como les comentaba, el problema se encuentra detrás de la pregunta. Por lo general, la dificultad radica en que diseñador y cliente perciben un valor distinto en la propuesta. ¿Será que también perciben problemas diferentes? Tiendo a pensar que, si el diseñador plantea el problema del cliente como un problema de diseño, y el cliente no puede percibirlo de esa forma porque no sabe de diseño, entonces tenemos a dos personas que ven dos problemas distintos. Es bastante lógico que el diseñador piense en el valor que tiene su propuesta como respuesta a un problema de diseño, mientras el cliente percibe la aparente imposición del profesional por aceptar una propuesta a un problema que quizás él no entiende, o que directamente considera equivocado.

P: - Esto parece más complicado de lo que en realidad es.

F: - ¿Te parece? Estamos hablando de una dificultad en el vínculo que establece el diseñador con el cliente, quizás como consecuencia de su orientación ombligo-céntrica. Quizás su orientación al producto – la respuesta como producto de un problema de diseño – no le permita entender que para entender el problema del cliente, hay que escuchar y entender al cliente, no responder al pedido explícito del mismo.

P: - ¿Cómo sería eso?

F: - Te contacta un cliente que desea un logo. Respondest entregándole tres propuestas de logo y un presupuesto. Así, es lógico que tus resultados sean decepcionantes.

P: - No, eso ya no lo hacemos. Lo hice al principio, cuando no tenía ninguna idea acerca de cómo llevar adelante mi estudio, pero ya no.

F: - Aprendiste a los golpes, ¿no es cierto? Te sucedió una y otra vez, hasta que le pediste ayuda a algún colega, que te recomendó negociar el precio, antes de entregar las propuestas de logo. Y como te pedían un descuento muy importante, empezaste a bajar tus precios, con el fin de lograr algún encargo, solo para lamentarte cada vez más sobre la mezquindad de los clientes que no entienden “tu arte”.

P: - (risas)... sí, fue un poco así al principio.

F: - Y cambió de un momento a otro, seguramente, cuando – cansado de tanto desengaño – decidiste no aceptar el descuento que pedía el cliente, y escucharlo más atentamente, para no perder tanto tiempo en diseñar propuestas que serían rechazadas...

P: - (risas)... casi exactamente...

F: - Y al escucharlo, pudiste entender mucho mejor que detrás del pedido explícito había un problema, que no era de diseño, pero que podías resolver con diseño.

P: - Si, tal cual.

F: - ¿Cuántos años te llevó, darte cuenta de tu actitud y forma de pensar?

P: - Y... unos siete. Y todavía, a veces, me sorprendo pensando de la misma manera.

F: - La formación te ha programado para pensar tu profesión de una forma que, quizás, hoy es inadecuada.

S: - Pero finalmente: ¿por qué los clientes no pagan lo que el trabajo vale?

F: - Principalmente, porque pueden. Ahora, dejaría de hablar de valor en esos términos. El valor es subjetivo. Quizás lo que debes preguntar es: ¿por qué no logro que el cliente comprenda el valor de la propuesta, y pague el precio asociado a la misma?

P: - ¡Qué complicado!

F: - Lo que la propuesta vale, es subjetivo. Pero vamos a tratar de entender toda esta situación utilizando alguna herramienta que nos permita ir más allá de la visión personal e individual del diseñador. Pero antes, quiero preguntarles: ¿se han dado cuenta de la cantidad de diseñadores y estudiantes de diseño que hay a nuestro alrededor?

Ambos: - ¡Sí!

F: - Yo percibo lo mismo. Y quizás, por ese lado, empecemos a ver algo de luz sobre este tema.

P: - ¿Pero hay datos concretos?

F: - Si vamos a buscar datos acerca de la cantidad de estudiantes

y profesionales de diseño, es posible que se nos complique un poco. Quienes tienen datos, no siempre – por lo general nunca – los comparten. De repente aparece alguna noticia en los medios, donde algún actor del sistema comenta el crecimiento de la matrícula universitaria de la alguna carrera, pero no mucho más.

P: - Igual, algunos datos en el aire no sirven para mucho.

F: - No, pero alguien me recomendó que visitara un sitio web mexicano⁽²⁹⁾ sobre el mercado laboral, que tenía algunos datos interesantes. A falta de otros datos, encontré que allí había algunas tablas que me permitían ver y comparar algunas cosas importantes. ¿Recuerdan sobre qué estábamos hablando?

S: - Me había perdido, pero sí, ya estoy nuevamente en tema.

F: - Estábamos conversando sobre el “aparente” deterioro profesional.

S: - Si, nuevamente en tema.

F: - En ese sitio web, encontré datos para comparar tres carreras universitarias: diseño gráfico, administración de empresas y mercadotecnia. ¿Por qué esas tres? Diseño gráfico es la que nos interesa; administración de empresas y mercadotecnia son carreras cercanas a mi profesión, pero administración es más tradicional que mercadotecnia, la cual puede considerarse como una carrera tan “nueva” en el mercado como lo puede ser el diseño gráfico. Los primeros datos que pude cruzar fueron los siguientes:

F: - En los diez años de la serie – 1998 a 2008 – la cantidad de estudiantes de diseño gráfico aumentó un 158%, y la cantidad de egresados, un 142%.

⁽²⁹⁾ Observatorio Laboral (2009). Diversos informes acerca del diseño gráfico, administración y mercadotecnia. Recuperado el 23 de agosto de 2009 de, <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/>

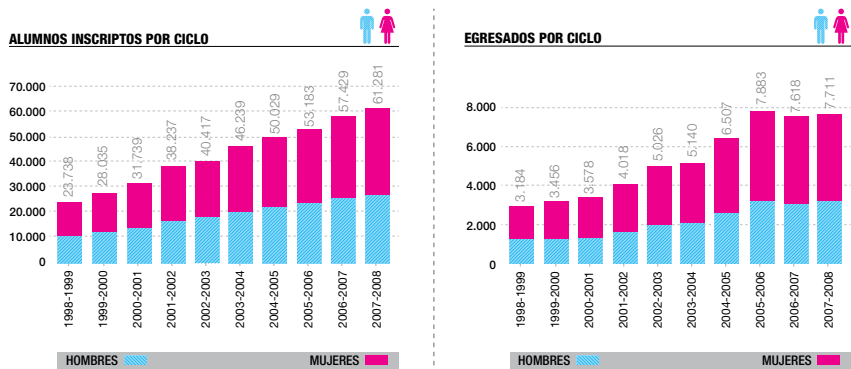


Gráfico: alumnos y egresados por ciclo en diseño gráfico, serie 1998-2008

F: - En el mismo período, la cantidad de estudiantes y egresados de administración de empresas creció un 58% y 74% respectivamente.

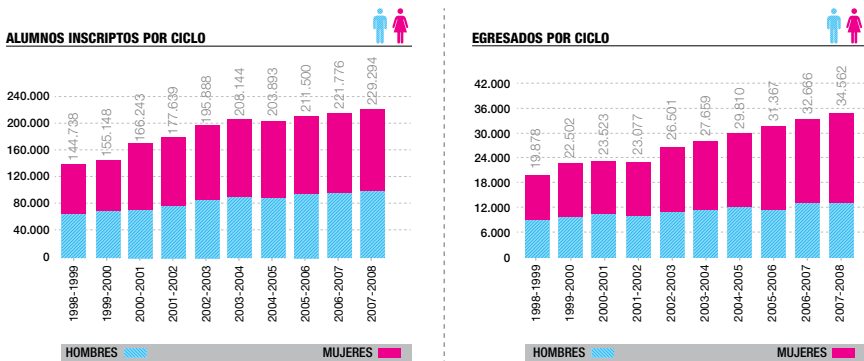


Gráfico: alumnos y egresados por ciclo en administración, serie 1998-2008

F: - Y por último, en la carrera de mercadotecnia – tan nueva como el diseño gráfico, pero más cercana en tradición a las carreras económicas y administrativas – el crecimiento fue del 146% y 211% para el mismo período.

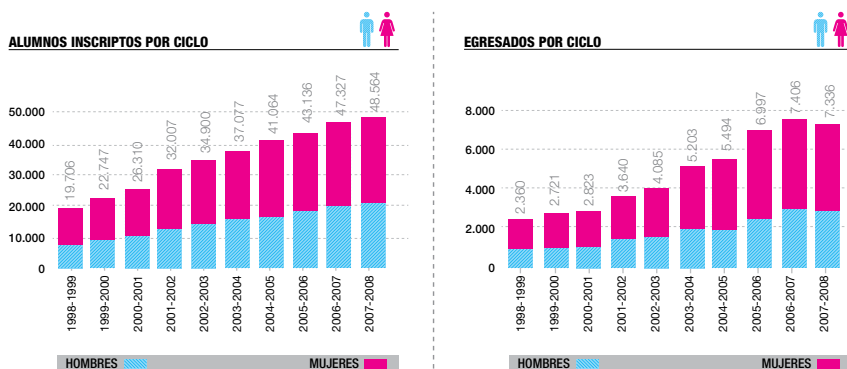


Gráfico: alumnos y egresados por ciclo en mercadotecnia, serie 1998-2008

P: - Bien, esto lo que nos dice es que la matrícula de diseño gráfico en México, en las instituciones relevadas, creció mucho.

F: - Así es. Esto no significa que haya sucedido exactamente lo mismo en todo el mundo, o en toda Latinoamérica. Pero es un dato concreto acerca de nuestra percepción de cómo ha crecido la cantidad de estudiantes y profesionales de diseño gráfico.

P: - Bien. ¿Y qué más surge de esos datos?

F: - Veamos otras comparaciones, también interesantes, entre las tres disciplinas. Por ejemplo, el salario y la ocupación afín de profesionales de las tres carreras. Y con ocupación afín, me refiero a la especificidad del trabajo en relación a su formación. Sería algo así como identificar si aquello en lo que trabaja el profesional tiene directa relación o no con aquella disciplina en la cual se formó.

F: - Si comparamos el nivel de salario, vemos que el profesional mercadólogo gana un 25% más que el profesional diseñador gráfico (\$ 10.500 versus \$ 8.500). Y en cuanto a su ocupación afín, 62 diseñadores gráficos de cada 100 trabajan en algo muy relacionado con su formación. Los mercadólogos, en cambio, alcanzan a casi 49 de cada 100.

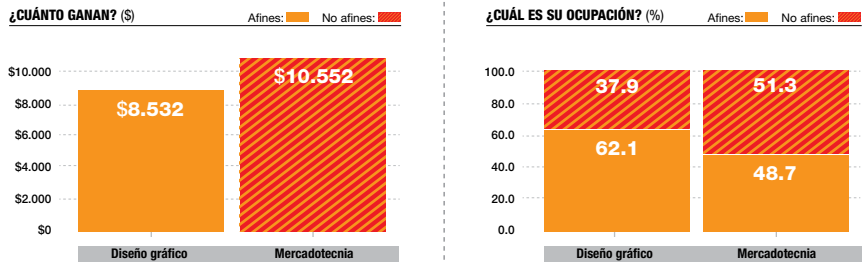


Gráfico: comparación entre salario y ocupación afín, entre profesionales de diseño gráfico y de mercadotecnia

S: - Así que los mercadólogos, según esos datos, ganan un 25% más que los diseñadores.

F: - Veamos qué sucede cuando comparamos a los profesionales en diseño con los de administración.

P: - Veamos.

F: - Los datos dicen que el administrador gana un 28% más, siendo su ocupación afín de 41 por cada 100.

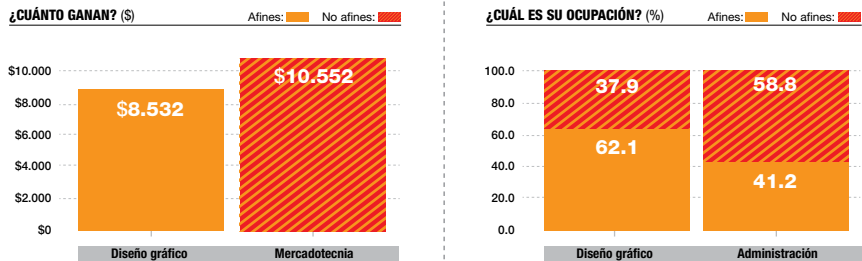


Gráfico: comparación entre salario y ocupación afín, entre profesionales de diseño gráfico y de administración

P: - Menor que la de los mercadólogos. ¿Habrà alguna relación entre

la ocupación afín y el salario?

F: - Puede ser, pero no lo sé. A priori parece que podríamos encontrar alguna relación. Pero sigamos con los datos que pude relevar. Creo que la última comparación va a ser más interesante todavía.

S: - ¿Más que la diferencia en salario que ya mencionaste?

F: - Claro que sí, porque si comparamos la diferencia en salario y ocupación afín entre profesionales y técnicos de cada una de las tres disciplinas, encontramos lo siguiente:

F: - Un profesional en diseño gráfico, tiene un salario 28% superior a un técnico en dibujo, diseño y decoración. Y tiene relación con la pregunta que hiciste; su ocupación afín es menor: 62 en el caso de los profesionales, 71 por cada 100 en el caso de los técnicos.

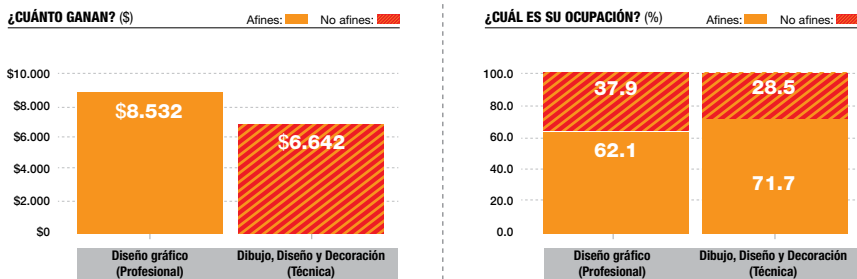


Gráfico: comparación en salario y ocupación afín entre profesionales de diseño gráfico y técnicos de dibujo, diseño y decoración

F: - Ahora veamos este caso. Un profesional en mercadotecnia tiene un salario del doble al de un técnico en mercadotecnia (\$ 10.500 versus \$ 5.200). Y en cuanto a su ocupación afín, nuevamente correcta tu apreciación, el profesional alcanza a 49 y el técnico a 57 de cada 100.

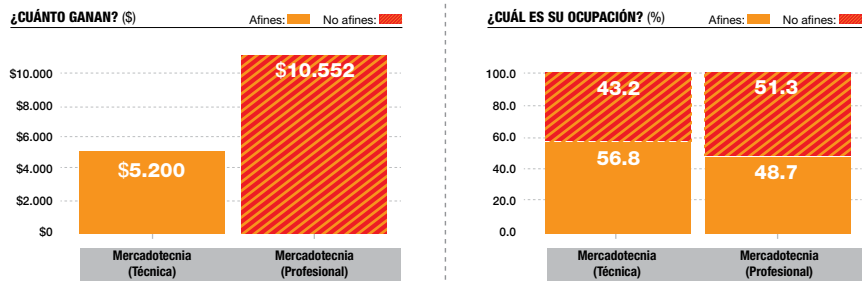


Gráfico: comparación en salario y ocupación afín entre profesionales y técnicos de mercadotecnia

S: - El doble... y nosotros solo un 28%.

F: - Y no llegamos al caso del administrador. El administrador profesional tiene un salario superior al doble del que percibe el técnico. Un 120% por encima (\$ 10.900 versus \$ 4.900). Y, nuevamente, la ocupación afín del profesional es menor: 41 contra 57 de cada 100.

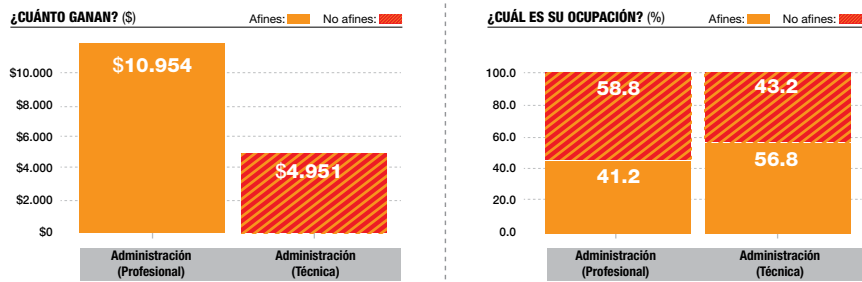


Gráfico: comparación en salario y ocupación afín entre profesionales y técnicos de administración

S: - ¿Pero por qué?

F: - En resumen, el diseñador gráfico profesional tiene un salario 28% superior al técnico; el mercadólogo profesional gana el doble del técnico; el administrador un poco más del doble. En cuanto a su ocupación afín, cada técnico tiene una ocupación afín superior al profesional de su disciplina, y en el caso de los profesionales, en diseño gráfico es de 62 por cada 100, en mercadotecnia es de 49 de cada 100 y en administración de 41 de cada 100.

S: - No me respondiste por qué sucede todo esto.

F: - Lo que puedo decirte es solo una hipótesis. Lo que creo es lo siguiente: Primero, respecto al nivel de salario, me parece que el mercado comprende la diferencia entre un profesional y un técnico en administración y en mercadotecnia, y quizás no comprende la diferencia entre un profesional y un técnico en diseño gráfico. Por ello es que los recompensa distinto a unos y otros. Segundo, respecto al nivel de ocupación afín, me parece que el mayor grado de especificidad en el trabajo del diseñador gráfico puede significar una menor adaptabilidad a trabajar en aspectos no relacionados con su formación.

P: - ¿Esto último de la menor adaptabilidad qué significa?

F: - Varios diseñadores me han dicho que si no trabajaran diseñando dejarían de ser diseñadores. A mí, como administrador de empresas, eso me resulta muy raro. Claro, nadie va por la vida gritando a los cuatro vientos: *“¡soy licenciado en administración!”*. Porque a nadie le importa, ni a los administradores ni a los que no lo son. Pero en el caso de los diseñadores, parece distinto. Existe algo, no sé qué es, que hace que tengan que vestirse como diseñadores, hablar como diseñadores, caminar como diseñadores... y trabajar de diseñadores para no dejar de serlo. Me parece raro. En fin, otros profesionales siguen sintiéndose de la misma forma – no digo que estén satisfechos con su trabajo – tanto si se desempeñan en algo muy relacionado con su formación como si no. Esto podría explicar

ese nivel de especificidad. En definitiva, una menor adaptabilidad implica la baja tolerancia a trabajar en algo no relacionado con el diseño, ya sea por perder la identidad de diseñador, o simplemente por no querer hacerlo, más allá de las oportunidades económicas de dejar de hacerlo. Hay una cuestión que en todo esto es central...

S: - Y es...

F: - Que una pregunta tan básica como “¿Qué es el diseño gráfico?”, se responde de forma muy distinta dentro y fuera de la profesión. Es más, dentro de la misma profesión, le preguntas a cincuenta profesionales y obtienes cincuenta respuestas distintas. Entonces, resulta fácil entender que el mercado no distinga entre profesionales y técnicos en diseño gráfico, si los diseñadores solo hablan entre ellos, y encima entre ellos, la definición que ellos pueden dar de su profesión es tan distinta.

[...] me parece que el mercado comprende la diferencia entre un profesional y un técnico en administración y en mercadotecnia, y quizás no comprende la diferencia entre un profesional y un técnico en diseño gráfico. Por ello es que recompensa distinto a unos y otros.

P: - ¿Ejemplos?

F: - Hace algún tiempo, la cátedra Gabriele de la FADU UBA publicó dos videos acerca de esto. En el primero⁽³⁰⁾, se le pregunta a gente en la calle: ¿Qué es el diseño gráfico? En el segundo⁽³¹⁾, se presenta la misma pregunta a una serie de profesionales. Pueden ver las diferencias.

—

⁽³⁰⁾ Cátedra Gabriele, FADU UBA. Entrevistas en la calle sobre la pregunta: ¿Qué es el diseño gráfico? Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://vimeo.com/38940362>

⁽³¹⁾ Cátedra Gabriele, FADU UBA. ¿Qué es el diseño gráfico? Documental dirigido por Marcelo Gabriele y Franco Monti. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://vimeo.com/52983676>

S: - No me hagas ver todo el video. Dame algunos ejemplos...

F: - Bueno, por ejemplo en el video de las opiniones profesionales, tenemos aportes como los siguientes:

“A mi juicio, el diseño en comunicación visual ayuda a la gente a actuar con eficacia, a entender la información que necesita y así contribuye a la calidad de su vida. En realidad, el diseño se dedica fundamentalmente a activar el comercio. Nos hace falta un diseño más orientado a las necesidades y al bienestar de la gente, que reconozca la diversidad de usuarios, con textos y contenidos y que así contribuya a la creación de una sociedad más transparente, más ordenada y más justa.” **Jorge Frascara**, Profesor emérito de la Universidad de Alberta, Canadá.

“Definir el diseño gráfico es en sí mismo un contrasentido, porque la disciplina se está redefiniendo permanentemente. A la luz de las relaciones transdisciplinarias, audiovisuales, interactivas que el diseño ha incurrido en los últimos quince, veinte años, no podemos proponer una definición cerrada del diseño porque la única definición válida será lo que el diseño hará a futuro. Wikipedia define qué es la medicina en tres líneas en donde incluso aparece una frase de tres palabras que la define automáticamente como el arte de curar. Sin embargo para el diseño gráfico se llevan ocho líneas de texto para poder definir algo que todavía es incierto, que todavía debemos seguir prefigurando, seguir proyectando. Todo lo que podamos pensar que es el diseño hoy mutará en los próximos años y es la responsabilidad trabajar sobre las incertidumbres que los medios proponen, las nuevas tecnologías, los cruces entre innovación, tecnología, arte y diseño, que serán en definitiva los que darán un panorama de lo que va a suceder como afectación social en nuestro medio.” **Daniel Wolkowicz**, Profesor titular de Diseño Gráfico, FADU UBA, Argentina.

“La pregunta que nos convoca es el diseño gráfico, pero como estamos en un tema de comunicación, el nombre también es

importante y puede tener más importancia del que creemos. En el momento en el que se lo denominó diseño gráfico, en los años ochenta, fue un nombre apropiado. Hoy creo que es un nombre muy reductivo, muy simplificado, porque transmite un mensaje de una operativa más dirigida a la parte formal que a la parte semántica. Es decir, más al cómo que al qué. Y en el qué, ya estamos fuera del diseño gráfico, estamos en algo más amplio que es el diseño de la comunicación.” **Reinaldo Leiro**, Profesor emérito, FADU UBA, Argentina.

“Yo creo que los que hacemos esto, los que estamos en esto, lo hacemos porque de alguna forma tenemos la ingenua noción de que el mundo no está bien como es, el mundo es mejorable, el mundo puede ser más lindo y nosotros tenemos la capacidad de embellecerlo con nuestra herramienta, con nuestra disciplina. Y esta noción no difiere mucho de otra disciplina, creativa, de cualquier otra disciplina creativa: la música, el cine, la literatura. Cada uno desde su espacio elabora una excusa, finalmente, porque creo que esto es lo que es... una excusa transformada en herramienta para embellecer el mundo, para hacer un mundo mejor.” **Pablo Bernasconi**, Ilustrador.

“Me parece que el campo del diseño gráfico necesita hacerse esa pregunta de una manera más filosófica... un poco más esencial con respecto a la naturaleza misma de un conjunto de objetos, de prácticas y de discursos. El otro aspecto que me parece interesante descartar, es la sinonimia que hay entre diseño y servicio. Particularmente, me parece que es producto de la haraganería intelectual, cuando no de algún tipo de otras intenciones bastante más espúreas. Es decir, definir al diseño como un servicio es lo mismo que definir a la cirugía como un servicio. Que lo puede ser, lo puede ser. Pero eso no define la práctica ni los productos de la cirugía y por lo tanto no va a definir los productos del diseño. Revierto la pregunta: ¿si no hay servicio, hay diseño? La respuesta es sí. ¿En qué me apoyo? La historia. Enormes casos donde, en

realidad, la propuesta fue diseñar y en todo caso, después vemos si lo pide. Entonces, la homologación entre el diseño como una mera actividad y la actividad con una definición genérica como la de servicio – que es un mantra otoñal capitalista en el cual todos cabemos – es otro borde que me parece que sería interesante mirar críticamente para volver a centrar la pregunta en algo que de verdad aporte al propio campo.” Enrique Longinotti, Profesor titular Tipografía y Morfología, FADU UBA, Argentina.

F: - Por otro lado, las opiniones de la gente en la calle, expresan algo distinto. Por ejemplo:

“Para mí el diseño gráfico tiene que ver con la publicidad y diseñar logos, y cosas así.” “No necesariamente son dibujos, sino que pueden ser otras formas... también para promocionar algo... presentar cosas.” Mariela, Juli, Vero, Estudiantes.

S: - ¡Pero esas chicas no tienen idea de nada!

F: - Bueno, vamos con otro:

“Bueno, yo desde mi modesta opinión, diseño gráfico tendrá que ver con un proyecto, con un dibujo, que después habrá que desarrollar para lograr algo. Y gráfico tiene que ver con escritura, con escritura en libros o algo por el estilo. Eso en principio, más no sé de esto.” José Ramos, Abogado.

S: - ¡No tienen idea!

F: - Pero ese abogado podría ser, tranquilamente, un cliente. ¿No es cierto? Vamos con otras:

“El diseño gráfico debe ser una carrera o una profesión en donde uno aprende a explayar toda su imaginación y creatividad a través de la manera gráfica.” Laura Solano, Productora.

“Yo siento que el diseño gráfico es algo muy importante, porque puede uno – a través de él – reflejar lo que una empresa o algo quiere expresar. Entonces siento que el diseño puede mostrar claramente cuál es la inquietud o el sentimiento de la persona que lo pide.” **Angela Bianculli**, Encargada de “La esquina de las flores”.

“Y, pienso que se puede usar para varias cosas, como para la web, como para páginas de revistas, lo podemos usar con el tema de modelos, de marcas... y no sé para qué más lo podemos usar.”
Leandro, Marketing.

“El diseño gráfico es una técnica que se utiliza para, por ejemplo, el diseño de una serie de figuras... sirve para publicidad, para el uso de ropa, para cartelería, gigantografía... en fin, para muchas actividades de la comunicación y de la publicidad.” **Carlos Mendez**, Escritor.

S: - ¡Me deprime escuchar eso!

F: - ¿Por las opiniones en sí, porque no saben qué es el diseño gráfico, por la distancia entre estas opiniones y las opiniones profesionales? ¿Por qué?

S: - ¡Porque no saben nada!

F: - Veamos otras definiciones profesionales, fuera del video que les he dicho. Belluccia opina que *“el diseño es el nombre de un oficio o especialidad cuyo fin consiste en definir, antes de su elaboración, las características finales de un producto para que cumpla con unos objetivos determinados”*⁽³²⁾. En diversos artículos, Norberto Chaves también se refiere al diseño como un oficio. Pueden leer su crítica a quienes plantean que el diseño es arte, ciencia, etc. en el artículo *“El oficio más antiguo de mundo”*⁽³³⁾.

—

⁽³²⁾ Belluccia (2007, p. 11).

⁽³³⁾ Chaves, N. (2007). El oficio más antiguo del mundo. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/el-oficio-mas-antiguo-del-mundo>

P: - Me queda clarísimo que las opiniones están más que divididas...

F: - Lo que quiero que quede claro es que hay una enorme variedad de opiniones acerca de lo que es el diseño, adentro de la profesión y afuera de la misma. Por eso les decía que, si le preguntamos a cincuenta personas distintas, tendremos cincuenta opiniones diferentes. Parece lógico, entonces, que si el mercado (o los clientes, si les gusta más) sabe lo que es la administración y el marketing, y puede diferenciar entre lo que aporta un técnico y un profesional en la materia, los remunere distinto. Y a su vez, si los clientes no saben muy bien qué es o a qué se dedica el diseño y los diseñadores, y a su vez perciben que un técnico y un profesional se dedican a lo mismo, los remunere en forma similar.

P: - Pero no hacen lo mismo.

F: - ¿Quién lo dice?

P: - Cualquier diseñador podría decirte eso.

F: - Es posible, aunque también es posible que los clientes, y los empleadores, vean que se dedican a hacer el mismo tipo de trabajo.

P: - Pero eso es lo que está sucediendo en México.

F: - Estas entrevistas fueron hechas aquí, en Buenos Aires.

S: - Veamos entonces, ya que trabajas con diseñadores: ¿qué es el diseño para ti?

F: - No es importante qué es para mí. No estamos tratando de ganar una discusión.

S: - No, tampoco quiero discutir. Quiero saber qué es el diseño gráfico, según tu opinión.

F: - Es una tecnología.

S: - ¿Cómo una tecnología? ¿Hablas del software, de una computadora?

F: - No, una tecnología. Un “cómo”: una forma de identificar y resolver un problema.

S: - O sea que no sabes lo que es el diseño gráfico.

F: - No me preocupa ni me interesa plantear una definición del diseño. No es mi trabajo, no es mi profesión, no es mi proyecto de vida. Te estoy diciendo lo que es el diseño para mí, y la forma como casi todo cliente con el que puedas trabajar puede interpretarlo. Yo lo interpreto como un “cómo”, una forma propia de los diseñadores, de identificar y resolver problemas. No necesito sumergirme en el diseño para entender ese cómo. Para eso, contrato un diseñador. Para mí el diseño es una tecnología, porque es la “caja negra” en la cual existen procesos, conocimientos, habilidades, que un diseñador posee – o al menos quisiera que poseyera – para que, a partir de un problema (input), surja una solución (output).

S: - Es una forma... bastante barata de definir al diseño.

F: - No estamos en un ambiente académico tratando de resolver ese tema. Así que no le busques el pelo al huevo. En lugar de intentar ubicarte por un momento en la cabeza de un cliente no diseñador, ¿te enojas porque mi forma de entender el diseño no es la que esperabas, o la que merece el diseño? ¿Te das cuenta de la locura que representa eso?

P: - (risas)

F: - Ningún cliente va a definir el diseño porque no le importa. Lo que sí le importa es que puedas resolver un problema con

aquello que sabes, a un precio que resulte razonable. Lo que estoy tratando de presentar es una idea acerca de por qué el diseñador recibe un salario menor al de otros profesionales, y por qué – en comparación a otras disciplinas – el mercado remunera casi en forma similar a aquellos con formación profesional y con formación técnica.

S: - Perfecto, entiendo.

F: - Entiendo que esto te enoje. No eres la primera que se enoja frente a estas ideas. Mi pregunta es: ¿qué es lo que te enoja?

S: - ¡Todo!

P: - Ahora, esto que explicas es lo que ocurre solo en México...

F: - En realidad, ocurre en cada lugar donde hay un diseñador que me cuenta la situación profesional del gremio en esa ciudad o en ese país. Lo que ocurre es que no tengo datos de otras ciudades o países. Las conclusiones son mías, pero los datos están poniendo en evidencia algo que todo el mundo percibe desde hace años.

P: - Eso es cierto.

F: - Con todo esto que conversamos, recordé que hace un tiempo en una charla TED organizada en la Universidad Tecnológica Nacional, Fabio Quetglas mencionó que una de las cosas que los emprendedores no pueden hacer, es resolver el imaginario social de su actividad⁽³⁴⁾.

S: - Entonces, lo que la gente piensa acerca del diseño es algo que

⁽³⁴⁾ "Hay cuatro cosas que los emprendedores no pueden hacer, y son indispensables para construir una sociedad desarrollada: 1. No pueden hacer cumplir la ley; 2. No pueden montar infraestructura; 3. No pueden resolver el imaginario social de su actividad; 4. No pueden revertir los prejuicios en relación a la idea de éxito, de fracaso, de emancipación." Charla TED: No al subdesarrollo sustentable. Fabio Quetglas en TEDxUTN, 2012. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de https://www.youtube.com/watch?v=q0Yrpx_om4E

nosotros no podemos resolver.

F: - No en forma individual, para lograr un cambio general. Pero lo que pueden hacer es hablar con sus clientes, para transmitir con mucha claridad qué hacen, qué problemas resuelven y cómo los resuelven, utilizando diseño como tecnología.

P: - Hay mucho por hacer... y por resolver.

F: - Si quieren, ahora podemos empezar a explorar cuáles pueden ser las causas de toda esta situación.

S: - ¡Conoceremos al culpable de todo esto, finalmente!

F: - Me gustaría aclarar, antes de seguir, qué es un sector industrial y qué es lo que determina la rentabilidad en el mismo.

S: - Te seguimos.

F: - Un sector industrial es un conjunto de empresas que fabrican y comercializan productos sustitutos cercanos entre sí⁽³⁵⁾.

S: - ¿Traducción?

F: - Un sector industrial está compuesto por un conjunto de empresas que fabrican y venden productos, que podemos cambiar entre sí. Ejemplo: en el sector de bebidas alcohólicas, hay empresas

⁽³⁵⁾ Porter (1997, p. 25).

que fabrican y venden productos sustitutos, es decir, que puedo cambiar un producto de la primera empresa por uno de la segunda. Puedo sustituir un vodka de la primera empresa por uno de la segunda; o un vodka de la primera por un ron de la segunda. Pero no sustituyo un vodka por una gaseosa cola, porque esos dos productos no son sustitutos cercanos entre sí.

P: - Bien. Pero en el diseño – en este sector industrial – no hay “empresas”.

F: - Si, hay empresas. Hay emprendedores, y hay empresas. Las podemos llamar estudios, despachos, agencias, y podemos agregarle el calificativo de “creativas”. Una agencia creativa es una empresa, un estudio de diseño o estudio creativo es una empresa y un despacho creativo es una empresa. No querer llamar empresa a un estudio, despacho o agencia representa el rechazo de esa palabra – y de otras, como negocio, dinero o cliente – como síntoma de ciertas creencias del sector.

S: - Tranquilo... tranquilo (risas)

F: - Y la rentabilidad del sector industrial se encuentra condicionada por diversas fuerzas, producto del trabajo de distintos actores. Esto significa que la rentabilidad de las empresas que componen el sector industrial no depende pura y exclusivamente de las decisiones propias de las empresas. Existen condicionantes que la limitan.

S: - Con el término “actores” te refieres a...

F: - A los distintos participantes. Aquí tenemos un gráfico que representa las cinco fuerzas que actúan condicionando o limitando la rentabilidad.



Gráfico: Fuerzas participantes en un sector industrial

S: - No entiendo qué es lo que estoy viendo.

F: - Lo que estamos viendo es una representación de las distintas fuerzas – las flechas – como producto del actuar de los distintos actores que participan e intervienen en un sector industrial. Cada flecha es el emergente, la consecuencia, de cientos de miles de decisiones del conjunto de actores representados.

S: - ¿Y cómo se relaciona esto con el tema del diseño que estamos viendo?

F: - Lo primero que tenemos que considerar es lo siguiente: en el centro del diagrama, tenemos la primera fuerza. Esa primera fuerza refleja la rivalidad entre los distintos competidores – todos los diseñadores – que trabajan en el mercado. Si bien decías que en el sector del diseño no hay empresas, podemos considerar aquí a todos los diseñadores, por ejemplo diseñadores independientes y estudios de diseño, que ofrecen sus servicios a clientes.

S: - ¿Todos “dónde” y todos “quiénes”?

F: - Buena pregunta. Estamos hablando de todos los diseñadores gráficos en condiciones de ofrecer sus servicios. Y estamos considerando el entorno que nosotros definamos. Cuanto más amplio, más complejo de visualizar. Por ejemplo, pensemos únicamente en los diseñadores gráficos de la Ciudad de Buenos Aires.

S: - ¿Profesionales, con título universitario?

F: - Para el caso sería indistinto, pero podemos pensarlo de esa forma. Nuestra hipótesis de trabajo entonces, plantea que los competidores son todos los diseñadores gráficos con título universitario de la Ciudad de Buenos Aires; la rivalidad se plantea como una fuerza a partir de las decisiones que todos ellos toman en forma cotidiana, para ofrecer y vender sus servicios.

S: - ¿Por qué hablamos de rivalidad?

F: - Porque es un condicionante que determina, entre otros, la rentabilidad. Cuanta más rivalidad, mayor dificultad para vender los servicios en las condiciones deseadas.

P: - Entiendo.

F: - Una situación que he notado, y no particularmente en la venta de servicios de diseño gráfico de esta ciudad sino en general, es que los clientes no encuentran diferencia entre diferentes propuestas de distintos diseñadores.

S: - ¿Cómo que no encuentran diferencias?

F: - Así es; para los clientes – no diseñadores, por supuesto – lo que ofrecen los diseñadores gráficos se parece bastante. La oferta, de

esta forma, se percibe indiferenciada⁽³⁶⁾. Lo que ofrece uno, lo ofrece el otro. Y como el cliente no tiene el ojo entrenado para ver las verdaderas diferencias en calidad – que sí perciben los diseñadores – encuentran que los portfolios de los distintos diseñadores son bastante similares entre sí. Uno gustará más que otro, pero no hay diferencias muy marcadas.

S: - ¿Y esto qué significa?

F: - Que un criterio muy importante en la elección del diseñador es el precio. Si la rivalidad es muy alta por la enorme cantidad de diseñadores en el mercado – lo hemos visto en los números de México y lo percibimos también en la Ciudad de Buenos Aires – y tengo para elegir entre varios diseñadores distintos cuyos portfolios me gustan mucho, puedo elegir al que más barato me cobre. Tan simple como eso.

S: - ¡Y eso es lo que está mal!

F: - Esa sería, entonces, la descripción de la primera fuerza del sector industrial. Tenemos una rivalidad creciente, que con oferta indiferenciada genera competencia por precio. La consecuencia es una rentabilidad en descenso.

S: - ¿Pero eso no tiene ninguna relación con los clientes?

F: - Por ello es que ahora vamos a describir la segunda fuerza: el poder de negociación de los clientes.

⁽³⁶⁾ Los servicios de los diseñadores gráficos son, desde el punto de vista de muchos de los clientes, indiferenciados (o sea, similares). Un ejemplo de indiferenciación es el siguiente: para quien no es fan del heavy metal, Iron Maiden, Judas Priest, Motorhead, Megadeth y Metallica suenan muy parecido (y ese sonido se asemeja a puro ruido). Para quien es fan, los cinco son muy diferentes entre sí. Desde adentro se perciben las diferencias, pero no desde afuera. Otro ejemplo de productos que son aparentemente distintos desde la perspectiva de quien los vende y similares desde la perspectiva del cliente, lo encontramos en dos videos del programa de TV "Man stroke woman". Ambos se refieren a productos que los novios compran para su fiesta de casamiento. El primero se refiere a las flores y el segundo a la torta o pastel (Recuperados el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=qYJRn90-agg> y <https://www.youtube.com/watch?v=tt5zdysFI2I>).

S: - En el gráfico, a la derecha de los competidores, o rivales.

F: - Sí. Y esta fuerza, denominada “poder de negociación de los clientes”, representa las decisiones de los clientes en la contratación de los servicios ofrecidos por los competidores. ¿Dónde se encuentra el poder de negociación entre ambos grupos: en los clientes o en los diseñadores? En términos muy simples: ¿Quién tiene el poder en una negociación: el cliente o el diseñador?

S: -El cliente. Siempre el cliente.

F: - Si bien no tengo datos concretos, mi percepción es que debe haber crecido mucho más rápido y mucho más fuerte la oferta de servicios de diseño que la demanda de servicios de diseño. Un síntoma del poder del cliente es que cuando pide un descuento, el diseñador lo acepta. A regañadientes. Pero lo acepta. Si el cliente no tuviese el poder para negociarlo y conseguirlo, el diseñador no lo aceptaría. ¿Cuál es el poder del cliente? Su capacidad para elegir entre múltiples oferentes, cuya calidad – según él – es similar.

P: - Por eso es que muchos plantean que si nos unimos, los clientes van a terminar pagando lo que el diseño vale.

F: - Eso no va a ocurrir. Principalmente, porque depende de la coordinación de la voluntad – por una meta común e incierta – de cientos de miles de participantes. Aún si se pudiera empezar a lograr algo, el comportamiento oportunista de algunos puede derribar el proyecto completo. Repitiendo la idea de Belluccia, el diseño no es una hermandad ideológica ni una fraternidad.

S: - ¿Y si pudiésemos obligar a que nadie baje los precios?

F: - Es impracticable, y ya te vas a dar cuenta por qué. No solamente por la imposibilidad de controlar los acuerdos privados entre partes, sino porque aparecen otras fuerzas en el mismo

esquema que impiden conseguir esos resultados.

Tenemos una rivalidad creciente, que con oferta indiferenciada, genera competencia por precio. La consecuencia es una rentabilidad en descenso.

P: - Entonces, hasta el momento, tenemos la rivalidad de los profesionales. Y como crecen en número y la demanda no crece tan rápido, la rivalidad crece, el poder se encuentra del lado de los clientes, y eso hace que los precios bajen. Bastante lógico, al menos para mí.

F: - La tercera de las fuerzas es el poder de negociación de los proveedores. Según mi hipótesis, esta fuerza se representa en la capacidad que tienen las universidades de poner en marcha programas de formación en diseño gráfico, para lanzarlos al mercado en forma de nuevos competidores que incrementarán la rivalidad. Hemos visto eso en los números de Observatorio Laboral.

P: - La oferta para estudiar creció mucho en todos lados. Y me refiero a programas profesionales.

S: - ¿Y qué me dices de la proliferación de institutos, centros de enseñanza, escuelas, talleres e individuos que capacitan a personas con la promesa de otorgarles un supuesto título de diseñador gráfico?

F: - Te diría que también se percibe un crecimiento en esa dirección, pero en este caso estamos hablando únicamente de los competidores profesionales, es decir, de diseñadores gráficos con título universitario. Al menos así fue como lo planteamos al principio, ¿no es cierto?

S: - Sí, pero también son competidores.

F: - Ya llegamos... ya llegamos a eso.

P: - Claro, si le agregamos los técnicos, los autodidactas, los que abandonan los estudios pero se venden como diseñadores...

F: - Enseguida vamos a ellos. Por el momento acotamos únicamente a diseñadores gráficos profesionales. Pero se están dando cuenta que todos ellos, y sus decisiones, también repercuten en el sector y como consecuencia, en la rentabilidad.

S: - Sí.

F: - Entonces, volvamos. Con cada nueva institución que inicia un programa de estudios y formación en diseño gráfico, se incrementa la cantidad de diseñadores en el mercado considerado, incrementando la rivalidad entre profesionales, generando un descenso en la rentabilidad, por el poder de negociación de los clientes.

P: - ¿Y eso no se puede limitar?

F: - ¿La apertura de nuevos programas para estudiar diseño gráfico?

S: - Claro.

F: - Si una institución desea abrir la carrera y cumple con todos los requisitos que se le plantean, imagino que no. No veo por qué motivo el organismo responsable no otorgaría el permiso, si la universidad cumple con todos los requisitos.

S: - Pero es una locura que, con la cantidad de diseñadores gráficos que hay, sigan abriendo programas.

F: - Entonces, cerrarán en breve. Si no hay estudiantes o interesados, no hay programa o carrera.

S: - Entonces nos sentamos a esperar que las cosas cambien. ¿Es eso?

F: - Bueno, es una de las decisiones que podrías tomar. También podemos trabajar para evitar que todas esas consecuencias negativas nos afecten.

S: - ¿A todos?

F: - No, a ustedes.

S: - Ah qué bien, pero así no sirve.

F: - Entonces encuentra la forma de hacerlo, y hazlo.

P: - ¿Podemos seguir? ¿Y podrías dejar de pensar y hablar como si fueses la directora o la secretaria general del gremio de los diseñadores? Necesito entender para saber qué alternativas tenemos... ¡tú y yo, no el resto de los diez mil diseñadores gráficos de la ciudad!

S: - No puedo entender cómo no te molesta...

P: - ¿Y qué quieres que haga?

S: - No sé... ¡algo!

P: - ¡Qué linda que eres...! (risas). ¿Te acuerdas de la letra de la canción de Sumo: *"No sé lo que quiero (pero lo quiero ya)"*⁽³⁷⁾? Bueno, eso.

F: - En definitiva, no puedes limitarlo. No tienes el poder, ni la autoridad para hacerlo. Y no creo que tengas la influencia para

⁽³⁷⁾ "Lo quiero ya", tema del álbum "After chabón" (1987) del grupo Sumo.

conseguirlos y poner en marcha esa limitación. Al menos no en el corto plazo. Lo que sí sé es que el poder de negociación se encuentra del lado de los proveedores, no del lado de los diseñadores. Puedes visualizar el resultado del poder de negociación de los proveedores como una ola continua, y cada vez mayor, de nuevos profesionales con los cuales competir, que no puede ser detenida.

S: - O sea que por un lado, los clientes representan una barrera con poder para negociar los precios; por otro, la barrera de los proveedores, que envían todo el tiempo una enorme cantidad de nuevos competidores. En el medio, nosotros intentando sobrevivir, entre los clientes que pagan lo que quieren y los nuevos competidores dispuestos a bajar los precios hasta niveles insoportables.

F: - Vas haciéndote una idea de la complejidad que tiene todo esto... y aún hay más.

S: - ¿Más?

F: - La cuarta fuerza, denominada productos sustitutos, representa una alternativa a resolver el mismo tipo de problemas que resuelve un diseñador gráfico, con una tecnología distinta. Un “cómo” diferente. Si consideramos en ese lugar a las herramientas informáticas, teniendo en cuenta que para muchos clientes el usar esas herramientas te hace o te convierte en diseñador, podemos ver que esa tecnología atenta contra el diseñador, generando como consecuencia una baja potencial en la rentabilidad, a partir de una nueva alternativa que puede elegir un cliente, para convertir a un no diseñador en diseñador gráfico.

S: - ¿Por ejemplo?

F: - “*Mi sobrino que usa muy bien en Photoshop*”, como podría decirte con mucha tranquilidad un cliente. O “*en la imprenta me lo*

resuelven". O "en lugar de pagarte todo ese dinero, voy a aprender a usar el programa".

S: - Odio esas situaciones; por suerte ya no me suceden.

F: - Entonces, si la alternativa a la contratación de un diseñador profesional se encuentra en la tecnología que el cliente puede manejar o contratar a alguien que la maneje o domine, el precio del trabajo del diseñador tiende a bajar...

S: - Por el poder de negociación del cliente.

F: - Así es. La rentabilidad, en consecuencia, se desploma.

P: - ¿Falta una más, o ya tenemos el panorama desolador completo?

F: - Falta una más, la amenaza de nuevos ingresos. Y aquí podemos considerar a todos aquellos que sin ser diseñadores gráficos profesionales, están en condiciones de vender servicios de diseño gráfico.

S: - ¡Ah, pero aquí entran todos!

F: - Así es, todos los que te imagines. Todos aquellos de los que estabas hablando antes. Y no me refiero únicamente a estudiantes de diseño gráfico y aquellos que abandonaron la carrera profesional y comenzaron a trabajar en algo relacionado. También podemos sumar aquí a todos los estudiantes, egresados, y a los que abandonaron estudios de diseño gráfico en talleres, escuelas, institutos, centros de enseñanza y a todo aquel que, habiendo hecho un curso de tres meses, le han entregado un supuesto título habilitante de diseñador gráfico. Podemos incluir también a otros diseñadores profesionales, técnicos y autodidactas, que están en condiciones de ofrecer sus servicios en el mismo espacio. Hablo de diseñadores industriales, de indumentaria, etc. Y no solamente de

la ciudad de Buenos Aires... internet permite que hoy se incorporen como competidores los diseñadores de otras ciudades y de otros países.

S: - Muchos más de los que yo pensaba.

F: - Cuando esa fuerza no está limitada, cuando no existe ninguna barrera para entrar a competir con los diseñadores establecidos en el mercado, cuando no existe además ninguna barrera que impida salir del espacio competitivo – y ambas cosas suceden aquí – tenemos lo que tenemos: una rentabilidad que se desploma violentamente hacia abajo.

S: - Lo que imagino es una turba enardecida corriendo a buscar un pequeño pedazo de pan en el medio de un campo desierto... un montón de gente corriendo hacia el centro de una plaza donde hay un pequeño pedazo de pan duro, dispuestos a matarse por esa miserable pieza de comida.

F: - ¡Te has hecho una imagen terriblemente devastadora! Tampoco es así. Sí, existen dificultades propias de esta situación que les cuento, pero hay muchas alternativas para administrar la posición, el propio estudio o proyecto independiente.

S: - Sí, supongo que estamos hablando de diferenciación, ¿no? Hay que diferenciarse del resto de los diseñadores.

F: - Es una buena dirección de trabajo. Pero la diferenciación no está en el diseño. Esa es la forma como habitualmente todos piensan en destacar. Diferenciarse de otros diseñadores, a través del diseño. Sin embargo, como ya lo hemos visto, la diferenciación en el diseño es percibida por el diseñador, y no por el cliente. Ya llegaremos a eso.

S: - Muy bien.

F: - Sigamos adelante.

S: - ¿Falta mucho?

F: - Sí.

P: - No nos desviemos, por favor.

F: - Entonces, les he contado una a una las distintas fuerzas participantes en este sector industrial, de acuerdo a la hipótesis que nos hemos planteado. Cada una de esas fuerzas – representada en miles y miles de decisiones diarias de miles de actores – tiene como consecuencia natural una reducción en la rentabilidad de la actividad que llevan adelante los diseñadores, debido a una continua baja en los precios. Y en estos últimos años se percibe un crecimiento en el poder de cada una de esas fuerzas: se ha acelerado el crecimiento de diseñadores en el mercado, incrementando la rivalidad, sigue existiendo falta de diferenciación de la oferta desde el punto de vista de los clientes, por diferentes motivos como la falta de interés de los diseñadores por entender qué los hace diferentes desde el punto de vista de los clientes. Y si bien la demanda de servicios ha crecido, no ha crecido tanto como la oferta de servicios; la cantidad de sustitutos también se ha multiplicado, la oferta para estudiar diseño ha crecido también, la amenaza de nuevos ingresos ya no es tal sino que se ha materializado...

P: - Por ello la cantidad de problemas que tenemos y el volumen con el cual se manifiestan esos problemas se ha multiplicado.

F: - Así es, porque la rentabilidad del sector, producto de este “punto de inflexión estratégica”, se ha derrumbado. Un punto de inflexión estratégica es una situación en la cual todo parece derrumbarse, donde el statu quo de la situación cambia radicalmente. Es un concepto que leí en un libro titulado “Solo los paranoides

sobreviven”, escrito por el ex CEO de Intel, Andy Grove⁽³⁸⁾.

S: - ¿Y en resumen, esta rebaja en la rentabilidad qué significa?

F: - Puede significar que haya estudios de diseño que se mantengan trabajando, pagando todos los gastos, pero que terminen el año sin un margen positivo... es decir, sin un excedente o un sobrante de dinero en el bolsillo para invertir o distribuir. También puede haber casos en que la disminución de los precios lleve a algunos estudios directamente al cierre. Porque, honestamente, los estudios de diseño nunca cierran – o sus socios se separan – por falta de creatividad. Se separan por diversos problemas... el más serio es la falta de dinero, consecuencia de una mala dirección o gestión.

S: - O de no tener clientes...

F: - No tener clientes es una consecuencia de la mala dirección y gestión.

S: - ¿Pero no es lo mismo, dirección y gestión?

F: - No. Te lo resumiría en que la dirección se relaciona con la estrategia y la gestión – o administración – con la táctica. Hay muy pocos estudios que trabajan en temas de dirección, a pesar de que creen lo contrario.

S: - ¿Por qué?

F: - Porque le llaman estrategia a cuestiones que son puramente tácticas, de gestión. Yo entiendo que nadie les ha enseñado, y tampoco han estudiado dirección o gestión de empresas, pero usar la palabra estrategia para todo no es la forma de trabajar estratégicamente. Si a todo le agregas el término “estrategia” o

⁽³⁸⁾ Grove, A. (1998). Solo los paranoides sobreviven. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica.

“estratégico”, o le llamas “estrategia” o “estratégico” a aquello que no lo es, no lo conviertes en estrategia.

S: - Y, supongo que no. ¿Ejemplos?

F: - Entiendo que pueda molestar, pero yo nunca hablaría de diseño estratégico. Simplemente porque eso para mí no existe, al menos desde el concepto que utilizo de estrategia. Pero no quiero que nos desviemos del tema principal. Cuando empezemos a trabajar juntos, entonces trabajaremos en la dirección del estudio. Lo que les recomiendo, es que dejen de usar la palabra estrategia para todo. La usan para todo y deja de significar lo que debe.

S: - ¿Y cómo que no existe el diseño estratégico?

F: - Digo que de acuerdo a mi comprensión, no existe. Pero hagamos un pequeño ejercicio. Supongamos que estamos en reunión con un cliente, y yo soy ese cliente. Me cuentas sobre el trabajo que haces, de diseño estratégico. Entonces te pregunto: ¿cuál es la diferencia entre diseño, diseño estratégico y diseño táctico?

S: - Bueno, así de golpe, no lo sé.

[...] los estudios de diseño nunca cierran – o sus socios se separan – por falta de creatividad. Se separan por diversos problemas... el más serio es la falta de dinero, consecuencia de una mala dirección o gestión.

F: - Cada vez que le agregas la palabra “estratégico” a lo que quieres explicar, ingresas en terreno pantanoso. Si yo fuera tu cliente, podría preguntarte cuál es la diferencia entre esos tres conceptos para que te enredas, y así apoyar tu falta de coherencia y autoridad en la materia para pedirte un mayor descuento en

el precio de la propuesta... o para eliminarte de la terna final de candidatos a un puesto de trabajo.

P: - ¿Alguna otra recomendación?

F: - Sí, dejen de utilizar términos empresariales que no entienden. Si los utilizan, al menos pregunten o busquen qué significan. Porque cuando visitan a un cliente que sí los comprende y escucha que ustedes los utilizan mal, pierden credibilidad. Es como si yo utilizara en mi discurso términos del diseño, sin saber a qué se refieren.

S: - Quedarías ridículo, al menos con nosotros.

F: - Bueno, ya ves entonces cómo puede verte un cliente que entiende – por ejemplo – qué significa y cuál es la diferencia entre inversión y gasto. Si te enojas porque ese cliente considera al diseño un gasto, deberías entender qué significa eso. Que el cliente diga que el diseño es un gasto no desvaloriza al diseño ni al trabajo del diseñador. Sigamos adelante, que todavía nos queda mucho camino por recorrer.

S: - ¿Entonces era cierto que faltaba mucho?

F: - ¡Claro!

S: - ¿Podemos resumir hasta aquí?

F: - ¿Te animas?

P: - Si pudiese resumir lo que entendí, te diría que sería más simple si realmente hubiese un responsable o culpable por este deterioro profesional del que hablábamos al inicio.

F: - Entonces: ¿quién es, en definitiva, el responsable por el deterioro de la profesión? ¿Hay alguien o algo responsable?

S: - Nosotros. Somos nosotros los responsables.

F: - Tampoco es acertado asumir la responsabilidad completa. Creo que lo que está sucediendo es una consecuencia natural de la forma como se ha constituido y ha evolucionado la profesión dentro de nuestro contexto. El mencionado deterioro profesional, en términos de precios y salarios, es una consecuencia natural de la composición y de las decisiones de los participantes del sector industrial. Y las condiciones actuales, es decir la crisis percibida, son un producto de la situación particular, que considero como punto de inflexión estratégica en el que se encuentra el sector.

P: - Entiendo lo que sucede y entiendo por qué sucede. Es que todo parece haberse derrumbado en pocos años.

F: - Hay un concepto que ayuda a entender esto también. Si bien dices que todo parece haberse derrumbado en pocos años, la sensación de muchos es que recién ahora parece haberse acelerado. Da la sensación de que todo se fue deteriorando de a poquito, y en este último tiempo, se aceleró y colapsó. Esta forma de percibir la crisis es un ejemplo de la llamada “parábola de la rana hervida”.

S: - ¿De la rana qué?

F: - La parábola de la rana hervida. En forma muy resumida, dice lo siguiente:

“Si arrojamamos a una rana en una olla de agua hirviendo, saltará hacia afuera inmediatamente. Pero si ponemos la rana en una olla con agua a temperatura ambiente y no la asustamos, se quedará tranquila. Cuando la temperatura se eleve de 21 a 26 grados, la rana no hará nada, e incluso parecerá pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana estará cada vez más aturdida, y finalmente no estará en condiciones de salir de la olla. Aunque nada

se lo impida, la rana se quedará allí y se cocinará. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales."⁽³⁹⁾

S: - ¿Y esto qué significa en este caso?

F: - Que la situación se ha venido deteriorando muy de a poco, en forma lenta pero continua, de forma tal que todo el mundo se ha venido acostumbrando a ese deterioro, sin hacer nada por cambiar su situación. Cada diseñador es la ranita dentro de la olla, con el agua calentándose cada día más. Hoy, la temperatura del agua está muy caliente, y el cambio se nota. Ahora, todo el mundo se da cuenta del calor que hace, y aun así, pocos son los que toman conciencia y se preguntan: ¿habrá vida afuera de la olla?

S: - (risas)

P: - Es muy clara la situación; creo que estamos encerrados en nuestra propia creencia.

F: - Sí. Lo que ocurre es que esto no afecta únicamente a los diseñadores competidores y rivales, del centro del diagrama.

S: - ¿A quién más?

F: - Los diferentes actores también se ven afectados. A algunos les puede afectar inmediatamente. A otros, no tanto⁽⁴⁰⁾. Por ejemplo: la rentabilidad disminuye tanto, que algunos participantes deciden salir del sector, dejando la actividad. Esos participantes encuentran que

⁽³⁹⁾ Senge (1992, p. 34).

⁽⁴⁰⁾ Las facultades de diseño pueden no verse muy afectadas por esta situación, debido a que cuando disminuye la cantidad de estudiantes en una carrera, puede incrementarse en otra. Con el tiempo puede cambiar la composición de carreras ofrecidas: se elimina una carrera y se incorpora otra. Sufre la carrera en la que disminuyen los estudiantes y sus docentes, no la institución.

no hay barreras de salida y no hay riesgos por dejar de trabajar en el sector, y lo pueden hacer inmediatamente. Hay otros que no pueden dejar el sector, porque tienen barreras de salida muy fuertes, como las emocionales: muchos diseñadores no van a dejar su trabajo para dedicarse a otra cosa, porque ser diseñador es parte de su identidad. Así de simple.

P: - Para mí, dejar de trabajar como diseñador no es una opción.

F: - Y como les decía, esto afecta también a otros actores: en los últimos años ha habido algunas disminuciones en la matrícula de algunos programas, algunos postgrados han cerrado sus puertas. Suena lógico que, si la proyección profesional no es buena, haya menos estudiantes; y si los ingresos no son suficientes, haya menos estudiantes de postgrado por el simple hecho de que no pueden pagarlo, o no quieren seguir apostando o invirtiendo en una educación que no rinde económicamente.

S: - Es triste, ¿no? Pensar todo de esa forma, únicamente desde lo económico...

F: - Es la forma como el sistema se reacomoda. Más adelante habrá un equilibrio distinto... no sé si mejor o peor. Solo distinto. Y sobre esto de pensar en términos económicos, tú también lo haces. Es más, estamos hablando de las dificultades económicas de este nuevo equilibrio en el sector del diseño gráfico. Estas mismas dificultades ya están presentes en el diseño industrial⁽⁴¹⁾ y comienza a haber indicios en el diseño de moda e indumentaria⁽⁴²⁾.

⁽⁴¹⁾ Por ejemplo, la aparición de empresas dedicadas a la administración de concursos en diseño industrial. Una de ellas es Sketch Projects. Ver el video explicativo, recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://youtu.be/s0Q90ryde9I>

⁽⁴²⁾ Los primeros indicios aparecen en las protestas por las desfavorables condiciones de trabajo y por las imitaciones a diseños originales. Condiciones que padece el diseñador gráfico desde hace años, cuando comenzó a ser evidente la idea de deterioro profesional.

S: - Sí, algunos amigos diseñadores industriales ya me lo han comentado. Solo pude decirles que es algo que como diseñadora gráfica lo padezco desde hace varios años.

F: - Este aparente deterioro profesional, también puede ser explicado desde una óptica distinta. No desde la perspectiva de lo que sucede en el mercado sino desde la perspectiva del comportamiento del diseñador, como producto de su paradigma de trabajo.

P: - O sea, más allá de lo que sucede en el mercado, ¿también hay forma de explicar lo que se experimenta como deterioro profesional por lo que nosotros hacemos?

F: - Sí. Veamos. Un autor muy conocido en el ámbito del management – Gary Hamel – explica en su libro “Liderando la revolución” que cualquier sistema – y aquí yo entiendo que una empresa o un sector industrial es un sistema – está compuesto por cuatro modelos distintos: el modelo operativo, el modelo de negocio, el modelo mental y el modelo político.

Dice Hamel: *“En la base está el ‘modelo operativo’, o sea lo que los empleados hacen todos los días, cómo están organizados, qué actividades llevan a cabo, cómo tratan a los clientes y qué procesos manejan. Encima del modelo operativo está el ‘modelo de negocio’, que representa las elecciones, conscientes o inconscientes, que la compañía haya hecho acerca de los diversos componentes de su concepto de negocio. Encima del modelo de negocio está el ‘modelo mental’, el cual comprende todas las creencias que abrigan los individuos sobre qué impulsa el éxito en su industria. Es el conjunto predominante de dogmas u ortodoxias acerca de a qué*

clientes servir, qué quieren esos clientes, cómo fijar los precios, cómo organizarse, qué canales de distribución emplear, etc. Por encima de todo, está el ‘modelo político’. [...] El modelo político es la manera como se distribuye el poder en la organización, y en particular, el poder de imponer modelos mentales”.⁽⁴³⁾

F: - Y en esta descripción de “arriba de”, es decir, que en la base está el modelo operativo y el resto se encuentra por encima, yo lo he interpretado como modelos condicionantes. Es decir, el modelo operativo se encuentra condicionado por el modelo de negocio, el cual se encuentra condicionado por el modelo mental, el cual se encuentra condicionado por el modelo político. Por ello mi interpretación gráfica es la siguiente:

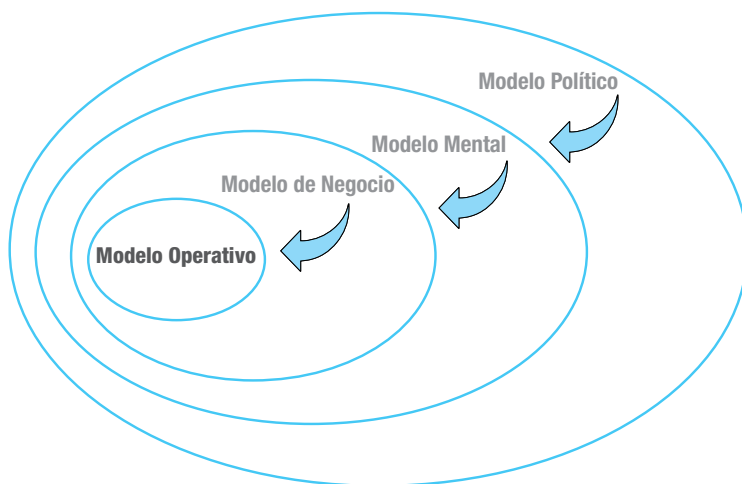


Gráfico: Representación gráfica de los modelos de la organización⁽⁴⁴⁾

⁽⁴³⁾ Hamel (2000, p. 204).

⁽⁴⁴⁾ ¿Cuál es la relación entre el modelo de la organización de Hamel y los arquetipos sistémicos "Límites al crecimiento" y "Desplazamiento de la carga"? En el "Desplazamiento de la carga", un modelo puede ser entendido como síntoma y el modelo superior como causa fundamental. Relacionado con "No se puede arreglar un problema en el mismo nivel de pensamiento en el que se ha producido" (Cita atribuida a Albert Einstein). En el arquetipo "Límites al crecimiento", el modelo operativo puede entenderse como parte del rizo reforzador, el modelo de negocios como parte del rizo compensador y el modelo mental como factor limitante.

S: - ¿Y cómo aplica esto a lo que venías comentando?

F: - De la siguiente manera: el diseñador toma decisiones – modelo operativo – como producto de la forma como ha configurado su actividad – modelo de negocios – como producto de la forma como piensa su profesión – modelo mental – como consecuencia de aquellos a los que lee, escucha y respeta como profesionales – modelo político.

S: - ¿Qué te parece si me lo explicas con un ejemplo?

F: - Muy bien, vamos a partir comparando a dos diseñadores distintos, trabajando en modalidad freelance. De esta forma, lo reducimos a la mínima expresión. Nada de una gran empresa, donde sea más complicado de observar. Veamos un primer caso y llamemos Martín al diseñador.

S: - Muy bien, tengo algunos amigos diseñadores que se llaman Martín.

F: - Martín comienza la semana – lunes a primera hora, alrededor del mediodía en su caso – leyendo un correo electrónico en el que un potencial cliente le pregunta por el precio para el diseño de un logotipo. Como parte de su modelo operativo – lo que hace todos los días – Martín responde el correo exactamente con la respuesta requerida: un precio. Ese mismo día, por la tarde, recibe la respuesta del cliente: “contratado”. Continúa con su conducta habitual – modelo operativo – de llamar al cliente para conocer un poco acerca de su negocio, busca en la web el sitio del comercio, y se pone a trabajar. A los pocos días entrega tres propuestas, ninguna de la cuales satisface al cliente. Después de varios intentos fallidos, finalmente hay una opción sobre la cual comenzar a pulir detalles. Siete semanas más tarde, luego de más de una docena de cambios, el logotipo está listo y entregado. Si el proceso de trabajo fue desgastante, el proceso para cobrar también lo es. A pesar

de haber confirmado el presupuesto, luego de la entrega el cliente ha pedido un pequeño descuento del 15%, al cual ha accedido el diseñador. Finalmente, el pago se ha concretado: tres cheques, por el 20, 30 y 50% a 30, 60 y 90 días, aunque la entrega de los cheques será efectiva a partir del primer día del mes próximo. Cuando hace un pequeño cálculo de la cantidad de tiempo trabajado en relación al pago, Martín se da cuenta que su balance es muy negativo.

Tus creencias se convierten en decisiones; esas decisiones, en resultados.

S: - Cualquier parecido con la realidad es...

F: - Es un ejemplo que representa la dificultad de muchos. Ahora, ese comportamiento, propio del modelo operativo, está condicionado por el modelo de negocio de Martín. Quizás Martín considera que su modelo de negocio implica recibir un pedido, presentar un presupuesto, hacer el trabajo – diseñar – entregarlo, facturarle y cobrarlo. Pero eso no es un modelo de negocio, eso es parte del modelo operativo. Su modelo de negocio es inexistente, porque no define con claridad – por ejemplo – cuál es su negocio...

S: - Está implícito; su negocio es diseñar.

F: - No, no es así, y vamos a verlo más tarde. Esa forma de considerar el negocio es parte del problema. Quizás parte de su actividad sea diseñar, pero su negocio – definitivamente – es otro.

P: - Su negocio es vender soluciones.

F: - Sigamos, por favor. Martín no define cuál es su negocio, porque no está orientado por una oportunidad, es decir, no ha identificado un

espacio en el cual intervenir en un tipo específico de problema de un tipo puntual de cliente dispuesto a pagar por una solución. No tiene un modelo en el cual describe una propuesta de valor; seguramente tampoco utiliza herramientas de gestión, aunque hablemos de una muy simple como el flujo de caja; probablemente también trabaje aislado, sin una especialidad, tomando el tipo de trabajo que llega, a partir de clientes que lo recomiendan por trabajos que ha hecho para otros. Esa falta de modelo de negocio es su modelo de negocio.

S: - Pero así trabajan casi todos los diseñadores que conozco.

F: - Con resultados similares a los de Martín, ¿no es cierto?

S: - No muy distintos.

F: - Y el modelo de negocio – en este caso, su ausencia – está condicionado por el modelo mental. De acuerdo a Senge:

“[...] los ‘modelos mentales’ son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. [...] Por definición, todos los modelos mentales son simplificaciones.”⁽⁴⁵⁾

F: - Es decir, el modelo mental conforma el paradigma del diseñador; es su forma de entender la profesión, su trabajo y el mundo. Es la idea a partir de la cual piensa su modelo de negocio, del cual se vale para tomar decisiones en lo cotidiano. Si piensa, como muchas veces ocurre, que las palabras “cliente”, “negocio”, “dinero” y “empresa” forman parte de lo oscuro y sucio de su trabajo, seguramente tendrá algunas dificultades como emprendedor.

P: - Pero esto que describes es generalizado.

—

⁽⁴⁵⁾ Senge (1992, p. 17 y p. 225).

F: - Peor aún, ¿no es cierto?

S: - Yo creo que nosotros nos damos cuenta también de esto... de hecho, es parte de las conversaciones y discusiones de muchos grupos y foros de diseño.

Si no defines tu negocio en términos que tu cliente comprenda, él lo definirá según mejor lo entienda. Por eso es que muchos diseñadores gráficos, según sus clientes, hacen dibujos.

F:- Esto es lo que yo observo, pero no me atrevería a decir que le sucede a todo el mundo. He conocido algunos casos en los que no.

S: - ¡¿Cuatro casos... menos quizás?!

F: - Y... algunos más quizás, pero no muchos más. Esto está mucho más presente en los diseñadores más jóvenes, que conforman el grupo más numeroso, y el que hoy tiene las dificultades más importantes. Seguramente conocen a muchos diseñadores que ya tienen sus estudios desde hace años...

S: - Sí, ¿ellos no viven estos problemas?

F: - De alguna forma, se las han ingeniado para lidiar con estas dificultades, y tienen otras. Cuando el estudio crece o se desarrolla, aparece otro tipo de problemas.

S: - Entonces nunca vamos a dejar de tener problemas.

F: - Así es, bienvenida a la realidad.

P: - Pero con Martín llegamos hasta el modelo mental. ¿Qué pasa con el modelo político?

F: - El modelo mental de Martín, probablemente, lo guía a saber – no a pensar – sino a saber sin lugar a dudas, que el talento creativo es el insumo más importante y el factor crítico para el éxito. Así lo han formado, premiando ese talento con buenas calificaciones, para indicarle que el talento lo hará exitoso.

P: - Pero todo el mundo sabe que no es así.

F: - ¿Quién es todo el mundo?

P: - Todos nosotros, todos los diseñadores.

F: - No lo creo. En la formación del diseñador, los incentivos están orientados en una dirección: esa dirección no es la de formarlo como un profesional al servicio de otros. La dirección del incentivo en la formación es la premiación del talento creativo. Si todo se orienta en esa dirección y nadie te indica lo contrario: ¿qué es lo que saldrás a buscar al mercado cuando te conviertas en diseñador egresado?

P: - Lo que todos hemos querido obtener: el mismo tipo de incentivo y premio a nuestro talento.

F: - ¿Y qué obtuviste?

P: - Nada de eso.

F: - Durante la formación, se incentivan valores muy positivos, pero se ignoran por completo algunas cosas que el mercado premia. Por otro lado, al mercado poco le importan las calificaciones o premios universitarios. Y menos en un mercado cuyas condiciones hemos descrito antes como poco favorables para el diseñador.

P: - ¿Esto es parte del modelo político?

F: - Así es. El modelo político está conformado por todos aquellos

con poder para imponer un modelo mental o paradigma⁽⁴⁶⁾. Si Martín, nuestro diseñador estrella, escucha y lee solo a aquellos que le indican que es el talento creativo el único componente – o el más importante – para llevar adelante su actividad profesional, así conformará su idea del mundo, de la profesión y de su incorporación en él. A partir de esa idea de éxito definirá su negocio y de esa forma tomará las decisiones que lo han llevado a los malos resultados económicos – incluyendo la angustia y frustración – que sufre hoy.

P: - O sea que le han contado una historia incorrecta.

F: - No sé si es una historia incorrecta. Quizás fue la correcta durante muchos años, hasta que el agua en la olla donde está Martín y el resto de las ranitas – producto de muchas cuestiones distintas – comenzó a calentarse.

P: - Pero tiene que haber alguna forma distinta de relacionarse con el mundo.

F: - Bueno, con el mismo modelo podemos ver a otro diseñador, y entender otra forma de trabajo. Vayamos al ejemplo de Adrián.

S: - ¿Otro diseñador que conoces?

F: - Digamos que no, es solo un nombre para ejemplificar el caso.

S: - Que sea mujer, entonces.

F: - Muy bien, digamos que se llama Paula.

S: - Paula será.

F: - Paula recibe el mismo correo electrónico que recibe Martín.

—

⁽⁴⁶⁾ "No se puede tener innovación de modelos de negocios sin innovación de los modelos políticos." Hamel (2000, p. 204).

S: - ¿Mismo cliente?

F: - Para el caso da lo mismo. Digamos que sí. Paula recibe el mismo correo electrónico que Martín, solicitando un precio para el diseño de un logotipo. La diferencia es que Paula, en lugar de enviar una respuesta con un precio por lo que cree que es el pedido, pide una reunión con su potencial cliente. Porque ello es parte de su modelo operativo. Asiste a la reunión, conversa con su cliente acerca del pedido, tratando de identificar de la mejor forma posible, qué dificultad existe detrás del pedido del cliente. Porque el logo del pedido no es el problema, como ya hemos visto. El logo es la demanda explícita, como propuesta de solución del cliente, a un problema que él – aparentemente – ya ha definido.

S: - Claro, el problema es otro, no el logo. Y el problema no es de diseño.

F: - Entonces, a partir de lo que pudo haber entendido de su reunión con el cliente, prepara una propuesta. En la propuesta incluye la problemática que ha entendido a partir de la reunión mantenida, la solución que propone para responder al problema, lo que va a entregar como solución, cómo lo va a entregar y cuándo lo va a entregar, cuál es el precio de la solución y cómo se pagará. Es decir, toda la gestión comercial anterior al trabajo de diseño es parte del modelo operativo. Y aquí no incluimos el trabajo previo, que se relaciona con todo lo necesario para lograr que ese cliente la contacte.

P: - Es un tipo de trabajo completamente distinto al que propone Martín.

F: - Y podríamos pensar que ambos son profesionales de la misma disciplina, egresados de la misma institución.

S: - ¿Y cuál es la diferencia?

F: - Paula opera de esa forma porque su modelo de negocio condiciona distinto a su modelo operativo. Su modelo de negocio es distinto. En lugar de considerar a su negocio como “diseño”, Paula define su negocio en términos de oportunidad, para determinar qué tipo de especialidad es la que trabaja, con el fin de responder a problemas específicos de clientes específicos. Seguramente tiene en cuenta cuál es su propuesta de valor y trabaja de acuerdo a cierto orden administrativo. Su modelo de negocio se encuentra condicionado por su modelo mental, su paradigma. Y posiblemente ella considere que el talento creativo sea importante, pero no lo más importante para lograr trabajar con los clientes que desea, en los proyectos que desea, para obtener el nivel de ingresos que desea. ¿Y por qué piensa la profesión, el mundo y su inclusión en él de esta forma? Porque es muy probable que, además de malas experiencias atravesando las mismas situaciones que Martín, haya empezado a leer, a prestar atención y a identificar otros referentes, de otras disciplinas, complementarias a lo que hace, para encontrar preguntas distintas y con ello respuestas distintas a las que siempre se ha hecho.

S: - ¿Cómo por ejemplo?

F: - Y, por ejemplo la pregunta tradicional: ¿cómo puedo vender diseño?

P: - (risas)

F: - Este modelo – modelo de la organización – se encuentra perfectamente alineado. Haces lo que haces en tu modelo operativo a partir de cómo has pensado tu modelo de negocio. Tu modelo de negocio está condicionado por lo que crees que te hace exitoso, producto de las ideas de aquellos con el poder suficiente para imponer ese paradigma. De allí que los resultados que estás obteniendo son, como en el caso anterior, una consecuencia natural del comportamiento del diseñador.

P: - Parece que en este caso sí somos responsables.

F: - En este caso, cada diseñador es responsable de lo que hace, a partir de la libertad que tenga para poder pensar su profesión y su actividad. No creo que todos sean lo suficientemente libres.

S: - El diseño ha sido, natural e históricamente, una profesión de personas libres.

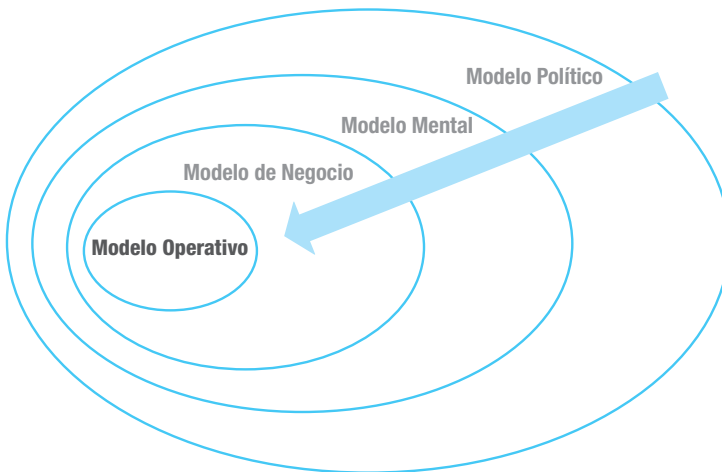


Gráfico: Alineación del modelo de la organización

F: - Si es así: ¿por qué hay tanto temor? Yo creo que la evaluación del gremio es despiadada y nadie quiere estar en el candelero – expuesto y desnudo frente a sus pares – para ser cruelmente destruido. Por eso es que las opiniones públicas y las privadas de cualquier diseñador respecto a su profesión – y en relación a muchos otros temas – son distintas.

S: - Pero eso ocurre en todos lados.

F: - Entonces, la libertad no es la particularidad que identifica al

diseñador de otros profesionales. En ese sentido no serían muy distintos a los contadores, por poner un ejemplo.

S: - (risas)

P: - ¿Sabes algo de los contadores que no nos estás contando?

F: - Me refiero a que todo profesional está condicionado.

F: - Dentro de este esquema, es inútil tratar de generar alguna innovación en el modelo operativo, si el modelo de negocio sigue siendo el mismo, a partir de que las creencias son las mismas. La innovación puede ocurrir, pero debe originarse en una nueva forma de ver la profesión, para poder crear o diseñar un nuevo modelo de negocio. A partir de allí, es donde ocurre el cambio que veremos en el modelo operativo, en lo que haremos en lo cotidiano.

P: - ¿Pero entonces tu propuesta es encontrar y promover otra definición del diseño?

F: - No, para nada. Mi trabajo es ayudarte a darte cuenta de esto, para que puedas tomar mejores decisiones. Esas decisiones serán las que te lleven a resultados diferentes. Ahora, si quieres encontrar y promover una definición del diseño gráfico acorde a ello, adelante. No es mi intención, tampoco mi proyecto.

P: - Perfecto. Ya nos has explicado cómo evalúas ese “aparente deterioro profesional” desde dos perspectivas: la del mercado y la del diseñador.

F: - Así es, y te repito que esta es una hipótesis de trabajo. Es decir, a partir del problema que interpreto, y utilizando una serie de herramientas de análisis, llego a esta conclusión. Esto significa que observando o interpretando el problema desde otra perspectiva, utilizando otras herramientas, se podría llegar a otro tipo de

conclusión. Si hubiese otras hipótesis, sería muy interesante poder conversar sobre ellas.

S: - ¿Por qué haces la aclaración?

F: - Porque no a todo el mundo le agrada o le interesa que alguien que no es diseñador, evalúe la disciplina, la profesión o el sector. Te aclaro que no estoy evaluando la profesión; he observado algunos comportamientos y algunas creencias que – a la luz de mi profesión – son distintas.

S: - ¿Por ejemplo?

F: - Te doy dos ejemplos: la creencia en el diseño como una especie de disciplina que salvará al mundo, y la intención de educar a los clientes. Pero no es un tema sobre el que me quiero explayar en este momento.

S: - Hay muchas cosas que están quedando pendientes...

F: - Es lógico, porque estamos conversando desde dos paradigmas completamente distintos. Cada cosa que tocamos presenta distintas interpretaciones. Por ejemplo, inversión y gasto. Por eso debemos aclarar cada paso que vamos dando, para no adentrarnos tanto que no podamos volver. Vamos de a poco, que hay tiempo.

F: - Esto que venimos conversando es algo que cada diseñador lo sufre en forma individual, como si solamente le pasara a él o ella. Sin embargo, es una construcción colectiva, sostenida por todos y cada uno de los participantes.

S: - ¿De qué forma?

F: - Dentro de la profesión se habla de estos temas... pero no hay diálogo, existen lamentos. Y esos lamentos se justifican como

problemas sin solución debido al accionar de distintos actores. Los principales son dos: los clientes y los competidores desleales.

S: - Pero eso es así.

F: - Si estás convencida que es así, así será. Y te entiendo en que es difícil hablar con tus colegas y no tratar de contener al que sufre esos problemas... sin embargo, y te diría que en el 100% de los casos, detrás de esos lamentos hay un comportamiento similar al que les acabo de describir.

S: - Pero no me puedes decir que los clientes no son despreciables y que no existe la competencia desleal.

F: - Si para ti existen, lo lamento por ti. Creo que te tomas las cosas en forma personal, aunque ni los clientes ni los competidores te tienen en cuenta en sus decisiones. Tanto los clientes como los competidores hacen lo que pueden. Ellos también tienen dificultades, y a veces, sus decisiones te afectan. Ello no significa que te tengan en cuenta en sus decisiones. Tu proyecto, tu estudio, y tu vida no significa nada para ellos. Deja de ponerte en situación de víctima como si existieras en sus mapas mentales.

S: - No hace falta que lo digas así.

F: - No tienes que tomar en forma personal mi comentario. Estoy tratando de ser lo más honesto y preciso que puedo en lo que digo. Esta forma de pensar la profesión y el negocio, genera los resultados que están obteniendo. Si no lo modifican, los resultados van a ser...

S: - Los mismos, lo sabemos.

P: - ¿Cafecito, alguien?

S: - Un cortado para mí... Para Fernando también. Dos por acá.

Parte 2

¿Qué es lo que habitualmente se responde, desde el diseño, para resolver el problema planteado?

¿Es la innovación en el diseño, la respuesta a la problemática de desarrollo profesional?

Fernando: - Entonces, retomamos el tema de inicio. Lo que yo encuentro es que, en estas dificultades, lamentos y excusas mencionadas al principio, se manifiestan problemas. De eso ya hemos hablado. Sucede que detrás de esos problemas, existe una barrera que hay que superar. Identificando la barrera y superándola, desaparecen los problemas.

Pablo: - ¿Desaparecen los problemas?

F: - Me refiero a que se desvanecen las condiciones que hacen aparecer los problemas; intervenimos sobre las causas que determinan o hacen aparecer los problemas. Para poder intervenir, debemos identificar esas barreras. Y la forma como percibo esta situación se asemeja mucho a un arquetipo llamado “límites del crecimiento”.

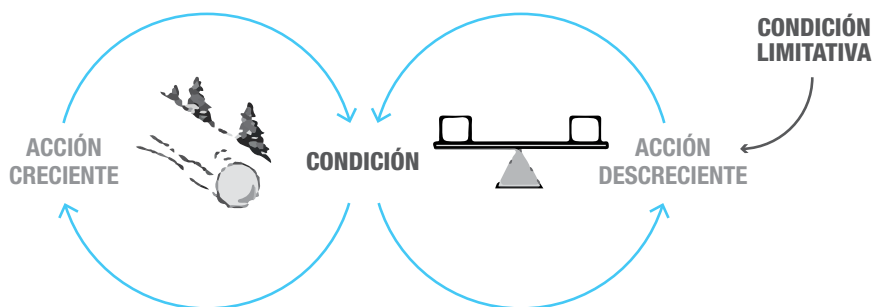


Gráfico: Arquetipo “Límites del crecimiento”

P: - ¿Qué es eso de “arquetipo”?

F: - Es una construcción, un modelo, que nos permite ver conductas que nos resultan familiares o repetidas en forma de patrón. En el campo del pensamiento sistémico se utiliza una relativamente

pequeña cantidad de arquetipos para explicar una vasta variedad de situaciones empresariales.

De acuerdo a Peter Senge: *“Los arquetipos sistémicos revelan que una elegante simplicidad subyace a la complejidad de los problemas administrativos. A medida que aprendemos a reconocer estos arquetipos, vemos cada vez más sitios donde es posible aplicar el apalancamiento para enfrentar desafíos difíciles, y para explicar estas oportunidades a otros.”*⁽⁴⁷⁾

P: - Me cuesta mucho verlo como dices. No entiendo cómo se utiliza en este caso donde estamos hablando de problemas de los diseñadores.

F: - Los problemas de los diseñadores encuadran en problemas administrativos y de negocios. Primero, tengo que explicarte la dinámica del arquetipo... o sea, tengo que explicarte qué significan los círculos y conceptos del gráfico.

P: - Ahí vamos mejor.

F: - El arquetipo explica una situación habitual. Es una forma de observar y comprender una situación repetida, en forma de modelo, para identificar de qué forma podemos trabajar sobre esa situación, si la misma es un problema importante y valioso para ser administrado.

Soledad: - Veamos entonces qué problema o situación define.

F: - A la izquierda del gráfico, tenemos un proceso reforzador. En un proceso reforzador, un cambio pequeño se alimenta de sí mismo. Todo movimiento es amplificado, produciendo más movimiento en la

⁽⁴⁷⁾ Senge (1992, p. 123).

misma dirección. Un acto pequeño crece como una bola de nieve, repitiéndose una y otra vez.

S: - ¿Por eso el dibujo de lo que parece ser una bola de nieve cayendo por una pendiente?

F: - Sí. Algunos procesos reforzadores son círculos viciosos, donde las cosas empiezan mal y terminan peor. Pero también tenemos círculos virtuosos, es decir, ciclos que se refuerzan en direcciones deseadas.

P: - ¿Un ejemplo?

F: - Por ejemplo, clientes satisfechos generan comentarios positivos que generan ventas, que generan clientes satisfechos... y así sucesivamente.

P: - Pero ese ciclo no es eterno...

F: - ¡Exacto! En algún momento, aparece una barrera al crecimiento.

P: - Eso sucede en todos los órdenes de la vida.

F: - Por supuesto, ningún sistema crece ilimitadamente. Aquí es donde aparece el rizo de la derecha, el proceso compensador. En algún momento, como nada crece ilimitadamente, aparece un freno. Ese freno, es la manifestación de la existencia del proceso compensador. Simplemente ocurre; siempre ocurre. Cuándo ocurre, es variable.

P: - ¿Y por qué aparece?

F: - Porque todo sistema está diseñado de forma tal que un proceso compensador se dispara naturalmente al ir encontrando límites. Todo sistema tiende hacia una meta o resultado, y si bien no

siempre es explícita, finalmente aparece. Estos procesos son difíciles de comprender, porque muchas veces ignoramos su existencia. Además, estos procesos son más difíciles de ver que los procesos reforzadores, porque a menudo parece que no está sucediendo nada.

P: - ¿Un ejemplo?

F: - Una empresa comienza contratando a un vendedor y va incrementando su plantel de ventas debido a que, por cada nuevo vendedor, se incrementa el porcentual de crecimiento de las ventas. Contrata un segundo vendedor, y el porcentual de ventas sube. Contrata un tercero, un cuarto, un quinto, un sexto vendedor, y el porcentual de ventas sigue subiendo. Parece que “hemos encontrado la fórmula del éxito”, piensa el director. Sin embargo, al contratar al séptimo vendedor, el porcentual de crecimiento de las ventas disminuye. Por ello, respondiendo a su conducta exitosa aprendida, contratan un nuevo vendedor. Con el ingreso del octavo vendedor, el porcentual de crecimiento de las ventas disminuye aún más. Por ello, a partir de lo aprendido, que es exitoso, contratan a un nuevo vendedor, para descubrir – no ya como sorpresa – que el crecimiento de las ventas se detiene.

P: - ¿Es la evidencia del proceso compensador?

F: - El proceso compensador se manifestó cuando aparece el primer signo de decrecimiento del porcentual de crecimiento de las ventas. Ocurre que no siempre es reconocido como una barrera, o simplemente no se identifica como posible. Entonces, para forzar al sistema a seguir obteniendo los mismos resultados anteriores, se presiona sobre el proceso reforzador, el que antes nos dio tan buenos resultados. Lo que no es evidente es que el sistema fue planteado de una forma en la que un nuevo vendedor, a partir del sexto, genera más dificultades que beneficios.

P: -¿Por qué?

F: - Probablemente ocurra porque el incremento de órdenes de venta, en las condiciones en las que funciona el sistema administrativo y logístico de la empresa, comienza a colapsar. Se producen algunas demoras, que provoca insatisfacción por parte de los clientes, que comienzan a detener el flujo de órdenes. Es decir, de un proceso reforzador virtuoso pasamos a uno vicioso.

P: - ¿Y cuál es la solución?

F: - Tenemos que considerar que el proceso compensador se dispara por una o más condiciones limitantes. Eso es lo que hay que indagar, para poder identificar qué sucede.

P: - Ahí es donde trabajamos sobre la causa, para que el problema desaparezca.

F: - Claro. Este arquetipo es muy útil para comprender situaciones donde el crecimiento se encuentra con algún límite. El patrón de conducta es el siguiente: primero hay crecimiento, y misteriosamente se detiene.

S: - Pero no es misterioso.

F: - No, por supuesto. Siempre hay un proceso compensador funcionando, producto de alguna o algunas condiciones limitantes. Lo importante, es entender que es inútil seguir presionando o trabajando en la conducta anterior, la que fue exitosa y generó el crecimiento. Hay una frase que lo resume muy bien: “cuanto más se presiona, más presiona el sistema”.

S: - Cuanto más intentemos hacer lo que hacíamos, más difícil va a ser obtener el mismo resultado.

F: - Así es. El principio administrativo es: no hay que presionar para intentar generar nuevamente el crecimiento; hay que eliminar los

factores que lo limitan. Es como si, en lugar de seguir presionando el acelerador, debiéramos sacar el pie del freno. No es tan complicado.

S: - Supongo que no; quizás lo difícil es darse cuenta cuál es el freno que estamos pisando.

F: - O darnos cuenta que estamos pisando el freno. De eso se trata. Es decir, la respuesta a la condición que estemos experimentando no se encuentra en el proceso reforzador – la conducta habitual y anteriormente exitosa – sino en el proceso compensador. Debemos identificar cuál o cuáles son los factores limitantes que lo disparan.

S: - Hasta ahí, es muy claro. Pero repito: ¿cómo sabemos cuáles son los limitantes?

F: - Ya llegamos, ya llegamos...

P: - ¿La condición que mencionabas, es lo mismo que el problema que estabas relatando?

F: - Sí. Podemos definir la condición en todo lo que hemos visto que está sucediendo en el sector del diseño gráfico. Planteamos dos hipótesis sobre lo que sucede, a partir de lo que ocurre en el mercado, y a partir de la conducta habitual del diseñador.

S: - Hasta ahí, entiendo.

F: - Ocurre que la condición, hoy, parece ser el producto de un proceso reforzador vicioso, donde todo se percibe en retroceso, con la consecuencia principal manifestada: el mencionado deterioro profesional, representado en la caída pronunciada en la rentabilidad.

S: - Te sigo.

F: - La intención de revertir esa situación apunta en varias direcciones.

Por un lado, principalmente pero no únicamente desde organismos públicos, a generar programas de incentivo y concientización a la utilización del diseño. Es decir, la intención es incrementar la demanda a partir de hacer entender al mercado la importancia y valor del diseño. Es posible que estas iniciativas tengan algún impacto. Por otro lado, desde los mismos profesionales, se promueve la agrupación, asociación o agremiación profesional. Si bien hay algunos ejemplos de ello, los resultados no han demostrado ser lo que se esperaba. Finalmente, lo que casi la mayoría de los diseñadores piensa, es en una respuesta individual, orientada a la diferenciación y/o la innovación.

S: - Pero para mí está bien de esa forma.

F: - ¿La diferenciación o la innovación?

S: - Las dos.

F: - Son respuestas automáticas, a partir de lo que conoces. Cuando el diseñador piensa en diferenciación, lo hace en relación al diseño. En el análisis del sector industrial, expliqué que – no importa la calidad gráfica de distintos portafolios – porque para los clientes no entrenados – es decir, que no estudiaron o no les importa el diseño – lucen similares. Lo dije en términos de “falta de diferenciación de la oferta”.

S: - Entonces, en cuanto a la innovación.

F: - Claro, pero aquí tenemos otra historia. Entiendo que es la forma tradicional o más habitual como el diseñador piensa en resolver su problema de aparente deterioro profesional: “innovando”.

S: - ¿Por qué haces el signo de comillas con los dedos?

F: - Porque, hasta donde he visto, no hay tal innovación. Se trata,

nuevamente, de una respuesta automática sin resultados.

P: - ¿Y qué es la innovación en diseño entonces?

F: - Sigo sin saberlo. Pero como todo diseñador habla de innovación, en una oportunidad me propuse indagar sobre el tema. A raíz de ello surgió un debate en Foroalfa, denominado “¿Qué significa innovar en diseño?”⁽⁴⁸⁾

P: - ¿Hubo debate?

F: - Si, por supuesto. Me encontré con muchos comentarios. Un poco más de 130. Sin embargo, percibo que el sentido de innovar en el diseño gráfico tiene que ver más con el hacer algo un poco distinto. Al menos ése fue el patrón de respuesta que encontré. Aquí hay algunas, para que vean ejemplos: *“algo nuevo, algo nunca visto o que sorprenda dando a conocer lo no visto”*; *“innovar es transmitir mi capacidad de asombro y de emoción a un proyecto asignado”*. En algún otro foro me he encontrado con comentarios como los siguientes: *“una imagen que resalte para atraer más al espectador al ver algo nunca visto o no visto comúnmente”*; *“una idea atractiva y acorde a los cambios de los nuevos medios de comunicación”*; *“proponer algo nuevo”*; *“es algo muy diferente que no es común”*; *“aprender nuevas cosas”*.

P: - No sabría darte una respuesta muy distinta.

F: - Yo sigo sin entender con claridad a qué se refieren cuando hablan de innovación. Directamente podrían utilizar la palabra *“nuevo”* o *“diferente”* en lugar de *“innovación”* y estarían diciendo lo mismo.

S: - No estoy tan segura...

⁽⁴⁸⁾ Debate: ¿Qué significa innovar en diseño? Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/que-significa-innovar-en-diseno>

F: - Todo lo que he entendido de innovación en diseño, tiene que ver con lo que hemos visto en el modelo operativo, es decir, en el trabajo cotidiano relacionado con el diseñar, con el oficio. Esas respuestas, desde mi punto de vista, no representan innovación sino novedad. Porque la innovación, desde mi punto de vista, modifica algo radicalmente. Por ejemplo, en palabras de Simon Sinek, en su libro “Start with why”:

“[...] la innovación real cambia el curso de las industrias y hasta de la sociedad. La bombilla eléctrica, el horno microondas, la máquina de fax, el iTunes. Hay innovaciones verdaderas que cambiaron la forma como hacemos negocios, alteraron la forma como vivimos y [...] desafiaron a la industria para reevaluar completamente su modelo de negocios. Agregar una cámara a un teléfono móvil, por ejemplo, no es una innovación... [...] esas características representan más una novedad que una innovación.”⁽⁴⁹⁾

F: - Por ejemplo, el comentario “innovación es hacer de un alambre un clip”, tiene mucho más sentido en términos de diferencia entre novedad y transformación. A raíz de ello escribí un artículo titulado “La innovación en diseño no se encuentra en el diseño”⁽⁵⁰⁾.

S: - ¿Qué dice?

F: - Que la innovación no se encuentra en la creatividad aplicada a las respuestas, sino en las preguntas que el sector no se está haciendo a sí mismo.

P: - Pero creo que en todos lados vemos ejemplos que no representan innovación sino simple novedad, como dice Sinek.

F: - Así es. Por ejemplo, éste:

—

⁽⁴⁹⁾ Sinek (2009, p. 28).

⁽⁵⁰⁾ Del Vecchio, F. (2011). La innovación en diseño no se encuentra en el diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-en-diseno-no-se-encuentra-en-el-diseno>



F: - Éste es un aviso del año 2013, y creo que lo vi publicado en la revista de Avianca. ¿Alguien puede explicarme dónde está la innovación en mezclar el jugo con leche? Bien, le agregaron leche al jugo. ¡Espectacular, a nadie se le ocurrió nunca y no es posible copiarlo en cinco minutos! Le llamamos innovación a algo nuevo, y suena transformador, espectacular, glamoroso, renovado. ¿Cambió en algo la forma como tomamos jugo? ¿Cambió la conciencia social acerca del jugo, de la leche, de su mezcla, de algo? ¿Modificó la forma de hacer negocios dentro del sector industrial? ¿Es una ventaja imposible que copiar?

S: - Creo que no.

F: - ¿“Creo” que no?

S: - No, seguro que no. Se copia inmediatamente. Recuerdo un anuncio publicitario del jugo Cepita donde en tono de burla a la innovación, presentaban un nuevo envase y la chica decía algo así

como “*en un segundo lo van a copiar los chinos*”.

F: - Sí, el comercial de **B.O.T.E.L.L.A.**⁽⁵¹⁾

P: - Excelente comercial.

F: - En fin... este tipo de innovación es la que Gary Hamel denomina “fenómeno de la galletita de doble relleno”⁽⁵²⁾. Tenemos la galletita con relleno simple, le agregamos un segundo relleno y... ¡tenemos la innovación de la década!

S: - (risas)

F: - Y no te cuento si le agregamos un tercer relleno... ¡hacemos historia! Creo que debe ser la mayor transformación en la industria de la alimentación desde la invención del pan de molde.

S: - (risas)

F: - Lo que sucede es que muchos piensan en la innovación en el producto, y – siempre en opinión de Gary Hamel – *“una visión de la innovación basada en el producto es demasiado estrecha. Yo no estoy seguro de que el café de Starbucks sea mejor que el que yo puedo conseguir en una buena tienda de especialidades, pero se sirve dentro de un modelo de negocio muy distinto y combina la conveniencia y el teatro con el café”*.⁽⁵³⁾

S: - ¿El teatro?

F: - El teatro, sí. Estamos hablando del diseño de experiencias. Hace casi quince años que se habla del tema, así que no se trata

⁽⁵¹⁾ Publicidad “Cepita Del Valle: B.O.T.E.L.L.A.” recuperada el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=kW31NPne0DA>

⁽⁵²⁾ Hamel (2000, p. 22).

⁽⁵³⁾ Hamel (2000, p. 22).

de algo nuevo. Hay un interesante libro llamado “La economía de la experiencia”⁽⁵⁴⁾, aparte del clásico de Bernd Schmitt⁽⁵⁵⁾.

S: - Los buscaré.

F: - Ahora, puede aparecer algo que – como fusión de cosas que no estaban relacionadas – pueda considerarse una especie de innovación, en el sentido de que algo puede transformarse dentro del sector⁽⁵⁶⁾. Por ejemplo, hace unos años vi unos videos acerca de la joyería magnética⁽⁵⁷⁾. Quizás no derive en nada, pero me resultó una especie de aparente innovación de producto. Veremos si termina transformando algo, o queda en la nada como tantas otras cosas.

P: - No tengo idea. Tampoco vi ningún producto o video acerca del tema.

F: - Donde sí podemos ver algo que se acerca a innovación como ruptura es en el sector de productos de belleza. No sé si son habituales consumidores de publicidad de productos de belleza, pero lo que podemos ver habitualmente, es algo similar a esto:



⁽⁵⁴⁾ Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (2000). La economía de la experiencia. México: Ediciones Granica S.A. de C.V.

⁽⁵⁵⁾ Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. New York: The Free Press.

⁽⁵⁶⁾ También podemos considerar como innovación el mostrarle la rueda a alguien que no la conoce, en lugar de intentar reinventarla.

⁽⁵⁷⁾ Joyería magnética. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=0ej5EfGgW4E>

F: - Los anuncios de productos de belleza te prometen resultados exitosos. ¿No es cierto?

P: - No sé... ¿es cierto Soledad?

S: - ¡Por supuesto, yo creo en la promesa! (risas)

F: - La promesa, como bien dice ella, es algo así como: “*mi cabello... hermoso*”⁽⁵⁸⁾. Lo dice Thalía en la publicidad.

S: - No sé de qué tipo de innovación estás hablando...

F: - Yo lo que te digo es que este tipo de comunicación es el tradicional. ¿Es así?

S: - Sí, de acuerdo.

F: - La ruptura ocurrió hace unos años, cuando Dove lanzó al mercado una campaña denominada “Por la belleza real”, donde – en una serie de comerciales – apuntaba a mostrar un tipo de belleza distinto... real. Es decir, en un comercial⁽⁵⁹⁾ mostraba a una modelo y el proceso de maquillaje, fotografía y retoque para presentarla en un cartel publicitario...

S: - Si, lo recuerdo. Y recientemente hubo otro comercial⁽⁶⁰⁾ donde un retratista hacía el dibujo de una mujer a partir del relato de ella y de otra persona... con resultados asombrosos que reflejaban la autoestima de la mujer.

F: - Bueno, para mí eso representa innovación en términos de ruptura.

—

⁽⁵⁸⁾ Publicidad Head and Shoulders, Thalía. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=mipQ81fwHoE>

⁽⁵⁹⁾ Publicidad Dove, Evolution. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=o9ttEG82398>

⁽⁶⁰⁾ Publicidad de Dove, Real beauty sketches. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=dl97ICce6g0>

Hay un quiebre entre lo que comunican tradicionalmente las empresas del sector y lo que comunica Dove. Esta última hace algo que el resto no se permite hacer. Y no me refiero a que son mejores para con el medio ambiente, tienen programas de RSE – responsabilidad social empresaria – o realmente les interesa la autoestima femenina. Pero innovan al generar una ruptura en la forma como comunican dentro de un sector que comunica en una dirección diferente.

S: - Entiendo.

F: - La innovación o ruptura ocurre en la dimensión comunicacional de la estrategia, generando un cortocircuito: las empresas que quieran copiar su iniciativa tendrán dificultades y las que no quieran o no puedan, tendrán dificultades. Malo si lo haces, malo si no lo haces. Allí, entonces, existe ruptura.

S: - Entiendo. Eso es difícil de encontrar en el diseño.

F: - Finalmente, innovación del modelo de negocios. Un ejemplo es el de la empresa Tesco Home Plus.

P: - ¿Y el Cirque su Soleil?

F: - También, muy buen ejemplo.

S: - Y ése de Tesco, ¿cómo es?

F: - Es una empresa del sector retail que habilitó paneles en las estaciones del subterráneo, desde donde la gente podía escanear los códigos QR de los productos que deseaba comprar, para incorporarlos a un carrito de compras y recibir el pedido en su casa. Permitió que la gente utilizara ese tiempo muerto en lugar de ir a hacer las compras durante el fin de semana, incrementó las ventas sin incrementar los costos fijos que supone la apertura de nuevas sucursales y se acercó – en volumen de venta – al número uno de

ventas retail en Corea del Sur. Hay un video sobre el caso⁽⁶¹⁾.

P: - Pero nosotros, como diseñadores, no podemos ver esos aspectos de la innovación que estás contando.

F: - Los pongo en evidencia para que empiecen a identificarlos. La innovación como ruptura en algún aspecto del modelo de negocios, no en el diseño, porque el cliente no identifica eso que ustedes llaman innovación como tal. Lo más probable es que el cliente ni siquiera preste atención a la novedad que representa la innovación en el diseño, de acuerdo a lo que para ustedes es innovación.

P: - Entiendo.

F: - Por eso es que mi propuesta ha sido y sigue siendo aplicar la palanca sobre el proceso compensador, a partir de comprender cuáles son los factores limitantes que lo disparan.

S: - Dejar de trabajar en lo que estamos haciendo y prestar atención a lo que no estamos haciendo y deberíamos hacer, para cambiar los resultados que estamos teniendo.

F: - Sí.

S: - ¿Por ejemplo?

F: - Entendamos primero qué es lo que dispara el proceso compensador, que detiene el crecimiento. Algunos aspectos presentes como parte del factor limitante son, a mi entender, los siguientes: la creencia en el talento creativo como factor crítico de éxito; las dificultades para trabajar en equipo; las dificultades para administrar el tiempo; el trabajo enfocado en la evaluación de los

⁽⁶¹⁾ Video sobre modelo de negocios Tesco Home Plus, recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=AmmzvMY6D4>

colegas y no enfocado al cliente; la orientación al producto; y otras, que representan dificultades para gestionar el estudio y/o proyecto profesional en forma efectiva.

P: - Vamos por partes...

F: - ¿La creencia en el talento creativo como factor crítico de éxito? Solo hay que prestar atención a lo que hace el diseñador, para entender qué hace y en qué se perfecciona, para ser exitoso.

S: - ¿Un ejemplo?

F: - Por ejemplo: una de las dificultades recurrentes en el sector es la dificultad que representa armar un presupuesto. ¿No es cierto?

S: - Sí, muchas veces es difícil porque ni siquiera el cliente conoce el alcance del proyecto, para poder bajarlo a cantidad de trabajo, horas y precio.

F: - Perfecto. ¿A cuántos diseñadores conocen que se hayan perfeccionado en la capacidad de presupuestar mejor? Y no me refiero a que hayan hecho un curso de cómo hacerlo... me refiero a que vayan más allá de hacer el curso...

S: - Bueno, no conozco a muchos que hayan siquiera hecho un curso de cómo presupuestar...

F: - ¿Y eso por qué sucede? Quizás, y no afirmo... solo digo que quizás, no se vea a la capacidad de presupuestar correctamente como un factor crítico de éxito, motivo por el cual muy pocos toman la decisión de formarse en ello.

S: - Y evitarse muchos problemas...

F: - Me parece que es más fácil culpar a los clientes, por no querer

pagar “lo que el trabajo vale”.

P: - No seas cínico... entendimos.

F: - ¿Las dificultades para trabajar en equipo? Dale a un diseñador un proyecto lo suficientemente complejo para que no pueda hacerlo solo, y verás la dificultad que se le presenta. Primero para conseguir un “socio” en el cual confiar, luego para dividir y coordinar el trabajo...

S: - No hay peor socio que otro diseñador...

P: - ¡Gracias por lo que me toca!

F: - Lo más interesante, es que la atención está puesta en el “cómo dividir el trabajo”, cuando la clave es la coordinación del mismo. Diferentes mecanismos de coordinación llevan a distintos tipos de organizaciones.

S: - ¿Qué cosa?

F: - Es un tema de diseño organizacional. ¿Vieron? ¡En administración también aprendemos a diseñar!⁽⁶²⁾

S: - Y me imagino lo bien que lo hacen (risas).

F: - ¿Las dificultades para administrar el tiempo? Presta atención a las declaraciones en cualquier foro de diseño, sin tomar en cuenta las protestas de los clientes por las demoras en las entregas. Verás la tendencia natural a la postergación y a la pérdida de tiempo, sumado al perfeccionismo inútil que lleva a que ninguna cantidad tiempo es suficiente para entregar un trabajo bien hecho.

S: - ¡Ah bueno!

—

⁽⁶²⁾ Referencia al libro “Diseño de organizaciones eficientes” de Henry Mintzberg.

F: - ¿El trabajo enfocado en la evaluación de los colegas y no enfocado en el cliente? ¿A qué viene esa tendencia a “educar al cliente”? ¿A hacer que el cliente acepte mis sugerencias para no tener que aceptar que el cliente quiere que yo haga algo que está por debajo del estándar creativo y gráfico del gremio y mis colegas? Si yo acepto el pedido del cliente tal cual lo desea, a pesar de quedar muy bien con él, sufriré la desaprobación de mis colegas cuando vean mi trabajo. Claro, nadie puede ver que en realidad he hecho exactamente lo que el cliente deseaba; lo que van a juzgar es el resultado como si fuese la manifestación gráfica de mi potencial creativo. Un horror.

S: - Es que el cliente no sabe, y hay que educarlo.

F: - No volvamos sobre un tema que ya hablamos.

P: - ¿Qué más? Ya revolviste sobre la herida, nos mataste, nos resucitaste y nos vuelves a matar. Una mancha más no hace diferencia, así que...

F: - ¿La orientación al producto? Esto que acabo de mencionar, dejando de prestar atención al pedido del cliente, que conoce mejor a su cliente que yo mismo. Es más, la pregunta “¿cómo puedo vender diseño?” es consecuencia de esto. Esa pregunta atrasa más de cincuenta años.

S: - Ni cuarenta, ni ochenta... ¿cincuenta?

F: - En 1960, Theodore Levitt publicó un artículo que ya es un clásico para quienes estudian y se dedican a la mercadotecnia y a la administración. El artículo se titula “Miopía mercadotécnica”⁽⁶³⁾. Entonces... sí, cincuenta y cuatro años de atraso, para ser más exactos.

—

⁽⁶³⁾ Levitt, T. (1960). Marketing myopia - Harvard Business Review, July-August, 45-56.

P: - ¿Y de qué trata?

F: - Búscalos, te lo dejo como tarea para el hogar.

S: - Sabes que no lo haremos.

F: - Peor para ustedes, porque les resultaría muy útil.

S: - Qué buena persona...

F: - En resumen, porque el artículo es largo, Levitt plantea que la miopía mercadotécnica se relaciona con el hecho de definir el negocio en términos del producto, y no de la necesidad que satisface. Por ejemplo: vender gasolina versus vender energía, vender un pasaje de tren versus vender transporte, vender diseño versus...

S: - ¿Diseño versus qué?

F: - Eso se los pregunto yo, porque de la respuesta, habrá una definición de negocio.

P: - Es algo en lo que tenemos que pensar.

F: - Estábamos en los factores limitantes que disparan el proceso compensador. ¿Cuál nos quedaba? Ah, las dificultades para dirigir y administrar un estudio, producto de todas las restantes.

S: - Pero no puedes decirme que somos aburridos... debes divertirte descubriendo todo eso.

F: - Tengo que admitir que hay mucho por mejorar. Claro, si hubiera comprensión del problema sería más fácil. Pero muchos ni siquiera entienden que detrás de estos comportamientos hay una dificultad que lleva a los resultados que consiguen.

P: - Y culpamos a los clientes por todo lo que nos pasa.

F: - A los clientes, a los colegas, a la universidad... el famoso “enemigo externo” del que hablábamos hace un rato, en acción. También podrían culparme a mí, por poner todo esto en evidencia... ¿Por qué no?

Parte 3

¿Hay algo que pueda hacerse al respecto, que no se haya planteado?
¿Qué otras alternativas podemos pensar, integrando otras capacidades y formas de pensar, ajenas al diseño?

Fernando: - Retomando... para generar innovación a partir del modelo de la organización de Hamel, hay que lograr una ruptura entre el modelo mental – el paradigma de la profesión – y el modelo de negocios – la forma como pensamos y configuramos nuestra actividad profesional.

Pablo: - Perfecto, pero ¿cómo empezamos? O mejor dicho, ¿por dónde empezamos?

F: - En términos de la forma como pensamos la profesión y nuestra actividad, no hace falta remontarnos a debates acerca de lo que es, o significa el diseño. Tendríamos que acercarnos hacia la forma como pensamos la actividad, en relación a aquellos para quienes trabajamos.

Soledad: - ¿Y si trabajamos únicamente para otros diseñadores? ¿Si nuestros únicos clientes son otros diseñadores u otros estudios de diseño?

F: - ¿Y si trabajamos para otros, que no sean diseñadores? Digo, para variar un poco. Mira, te voy a hacer unas cuantas preguntas, para que me respondas de la forma más sincera posible, lo primero que se te ocurra. ¿Empezamos?

S: - Muy bien.

F: - Perfecto... ¿Qué vendes?

S: - Diseño.

F: - ¿Y qué tipo de problemas resuelves?

S: - De diseño.

F: - Si alguien preguntara... ¿Cuál es tu propuesta?

S: - Claramente, servicios de diseño.

F: - Y sobre tu negocio, ¿Cuál es tu negocio?

S: - Un estudio de diseño.

F: - ¡Muy bien! ¿Quién es tu cliente?

S: - El que me compra; esa me parece que fue la más fácil de todas.

F: - ¿Con quién compites?

S: - Contra otros estudios... Me imaginé que ibas a hacer preguntas más difíciles.

F: - ¿Qué compra el cliente?

S: - Esto ya parece redundante... compra diseño.

F: - ¿Cuál es la oportunidad que has identificado para llevar adelante tu estudio?

S: - Trabajar en lo que me gusta.

F: - ¿Trabajas sola?

S: - Trabajé sola durante un tiempo; ahora trabajo con Pablo.

F: - Con otro diseñador...

S: - Sí.

F: - ¡Muy bien!

S: - ¿Respondí bien?

¿Qué vendes?	Diseño
¿Qué problemas resuelves?	De diseño
¿Cuál es tu propuesta?	Servicios de diseño
¿Cuál es tu negocio?	Un estudio de diseño
¿Quién es tu cliente?	El que me compra
¿Con quién compites?	Con otros estudios de diseño
¿Qué compra el cliente?	Diseño
¿Cuál es la oportunidad?	Trabajar en lo que me gusta
¿Con quién trabajas?	Solo/a o con otro/a diseñador/a

Gráfico: Preguntas sobre la actividad y sus respuestas habituales

F: - ¿Qué te parece?

S: - Me parece que sí. Respondí muy bien. ¿Pablo?

P: - ¿Yo qué?

S: - ¿Qué te parecieron las respuestas?

P: - ¿Tengo que responder algo?

F: - ¿Habrías respondido otra cosa, en alguna de las preguntas?

P: - No, creo que no... no se me ocurre otra respuesta. Quizás podría decir que – además de diseño – vendemos soluciones.

F: - Es muy normal. Si hacemos las mismas preguntas a cien diseñadores distintos, van a darte las mismas respuestas. Posiblemente algunos diseñadores con más experiencia se darían cuenta que las respuestas automáticas no son realmente las respuestas que darían si tuviesen la chance de pensar dos minutos, pero no serían tan distintas tampoco.

S: - ¿Hay algo malo en las respuestas?

F: - ¿Malo? Para nada. Solamente que las respuestas representan el oficio, el hacer, el diseñar. Son respuestas propias del modelo operativo, desde la perspectiva de un profesional concentrado en el producto.

S: - Pero lo nuestro es un servicio.

F: - Producto o servicio, para este caso es lo mismo. Me refiero a que estás absolutamente concentrada en la operación, como una consecuencia lógica de tu formación – o deformación – profesional. El centro es lo que haces, el diseño, el diseñar. Es lógico que si piensas únicamente en el modelo operativo, sea difícil pensar en la innovación más allá de él. Por ello la innovación se piensa en el diseño, a pesar de que a mí no me queda muy claro qué significa eso, y a pesar de que la forma como piensan la innovación los diseñadores gráficos, desde mi perspectiva, sea solo novedad.

S: - Bueno, seguramente la forma como tú piensas la innovación, para nosotros sea simple novedad.

F: - Es probable. ¿Te molesta mi forma de entender esto? Percibo que sí. Pero me parece que es como cuando planteo que el diseño, desde el punto de vista contable, es en la mayoría de los casos un gasto, y los diseñadores se enojan. Como si el hecho de que algo sea un gasto, contablemente hablando, fuera algo malo.

S: - Es que el diseño es inversión.

F: - No me voy a meter en ese tema ahora. Lo que puedo recomendarte es que no lo plantees en forma tan vehemente y determinante cuando vayas a ver a un cliente, porque si ese cliente es profesional en ciencias económicas, es posible que crea que no tienes idea de lo que estás hablando. Y eso te resta credibilidad. Ya te lo dije antes, trata de utilizar la menor cantidad de términos técnicos empresariales, hasta que comprendas muy bien qué significan.

S: - Mis profesores y mis colegas siempre dicen que el diseño es inversión.

F: - Me alegro mucho. ¿Volvemos al tema anterior?

P: - A mí me interesa saber esa diferencia entre inversión y gasto. Quizás podamos retomar el tema después.

F: - Entonces: ¿Qué vendes?

P: - Te dije diseño, pero me parece que la respuesta debe ser otra.

F: - Desde tu punto de vista, vendes diseño porque diseñas. Seguramente nunca te has puesto a pensar en eso, porque has dado por sentado que estudiaste diseño y diseñas, entonces, vendes diseño. La dificultad radica en que comunicas que vendes diseño, y para otros diseñadores, el mensaje es – aparentemente – claro. Y digo aparentemente porque – de acuerdo a lo que vimos en el video sobre “qué es el diseño gráfico” – hasta para los profesionales, el diseño gráfico significa cosas distintas y se define de formas muy distintas. ¿Por qué es una dificultad que comuniques que vendes diseño? Porque para el resto de los mortales, el diseño es otra cosa. Cuando dices que vendes diseño, en el imaginario de la gente aparecen dibujos, cosas lindas – de acuerdo a su criterio de lo que significa lindo. Entonces, dices que “vendes diseño” y cualquiera que te escucha se hace una idea distinta de lo que realmente vendes.

S: - Puede ser...

F: - Seguramente, cuando hablas con alguien que no es diseñador – y hasta cuando hablas con otros diseñadores – tienes que explicar qué es lo que vendes, después de decirles que eres diseñadora. Y cuando explicas lo que vendes, dices...

S: - Que hago sitios web.

F: - Y eso es lo que vendes. Al menos la gente se hace a la idea que vendes sitios web. Más lindos, menos lindos, mejores, peores... no importa. Porque cuando la gente entra en tu sitio web, lo que ve es...

S: - Ejemplos de sitios web. ¡Pero diseño otras cosas también!

F: - Y seguramente también lo incluyes.

S: - Sí, por supuesto. Hago sitios web, identidad corporativa, tarjetas personales. De todo un poco.

F: - Entonces, dices vender diseño, y cuando tienes que explicar lo que haces, o cuando la gente ve tu sitio web, hablas de otra cosa.

S: - Podría decir que vendo soluciones.

F: - Todo el mundo vende soluciones, porque todos resolvemos algún tipo de problema. Pero, nuevamente, si tienes que explicar qué tipo de solución vendes, llegaríamos al mismo punto: sitios web. El sitio web es la solución a un problema. Espero que sea la solución para el problema del cliente...

S: - Entiendo.

F: - Es que, cuando dices que vendes diseño, la idea de quien recibe el mensaje es confusa. También entiendo que es mucho más glamoroso decir que vendes diseño a decir que vendes sitios web. Sobre todo porque hay mucha gente que hace sitios web, y posiblemente no quieras verte reflejada en ellos. Porque, honestamente, mucha gente que se dedica a hacer sitios web no es diseñadora.

S: - Es un poco así, tengo que admitirlo.

F: - Esto es similar a aquellos diseñadores industriales cuya actividad

es el diseño, fabricación y comercialización de calzado o mobiliario, y dicen “vendemos *diseño*”. Cuando la gente descubre qué hay detrás de esa palabra, a partir de la cual uno podría pensar que venden lo mismo, encontramos dos tipos de productos distintos, pertenecientes a dos sectores industriales completamente diferentes. ¿Por qué, entonces, todos dicen que venden diseño?

S: - (risas)

F: - Y hay más, cuando los diseñadores hablan de diseño, nunca sabes si se refieren al proceso o al resultado. Creo que eso es parte de esa... no sé si confusión, pero sí de esa diferencia en la definición del diseño. Algunos te hablan del diseño en cuanto a un resultado. Te preguntan: ¿te gusta mi diseño? Y te muestran, por ejemplo, una camiseta. Otros, te hablan del diseño como proceso. Y se refieren siempre a Steve Jobs, en especial a la frase – quién sabe realmente si es una cita de él o no – en la que dice: “*diseño no es cómo se ve o cómo se siente; diseño es cómo funciona*”.

P: - Es verdad.

F: - Y esto tiene relación, además, con otra pregunta: ¿con quién compites? Porque si vendes diseño, compites con otros diseñadores, aunque en realidad no estemos hablando del tipo de producto o propuesta que ofrece cada uno de ellos. Estamos hablando de la idea de competir, que va más allá de la competencia. Estamos hablando de la pertenencia a un grupo. Si vendes diseño, perteneces a un grupo con ciertas características... especiales. En cambio, si vendes zapatos o muebles, en algún punto dejas de pertenecer a ese grupo al cual representas, o quieres representar, para comenzar a competir y a formar parte de otro grupo, cuyos participantes no tienen nada que ver contigo.

S: - Es que uno se siente más cercano a otro diseñador, eso pasa siempre.

F: - Pero estamos hablando de negocios. Te sientes más cercano a otro diseñador, pero tus clientes te ubican en una categoría distinta.

S: - ...

F: - Son los clientes quienes definen con quién compites, no tú. Si vendes zapatos, aunque los puedas catalogar como “zapatos de diseño”, seguirán siendo zapatos. Tus clientes no diseñadores, verán tu propuesta como “zapatos lindos”, pero no como diseño. Es decir, evaluarán tus zapatos en comparación con otros zapatos. Si empiezas a trabajar considerando esto, tu comunicación cambiará. Porque, más allá de que vendas zapatos, puedes construir un concepto comercial asociado a una idea distinta a la que tienen otros emprendedores que venden un producto similar al tuyo. Aquí es donde podemos comenzar a aplicar los conceptos del artículo de Levitt que les mencionaba antes, sobre la miopía mercadotécnica.

S: - ¿Esto del concepto a qué se refiere?

F: - Podríamos hablar del “producto simbólico” detrás del producto físico. Y allí entonces es donde puedes comenzar a generar diferenciación, a partir de la idea del producto, no del producto como objeto. El cliente no compra el objeto zapato, compra una promesa, una experiencia, una fantasía, detrás de ese par de zapatos. ¿Qué es, entonces, lo que vendes? Vendes una promesa, una fantasía, una experiencia, en forma de zapatos. Mira cualquier publicidad de este tipo de producto en revistas de moda, y te darás cuenta de lo que estoy hablando. ¿Qué comunican: que el zapato es resistente? No, comunican un estilo de mujer, una promesa, una experiencia...

S: - Entiendo. ¿Y en mi caso, cómo sería?

F: - Tu caso es distinto, porque la venta no está orientada a un consumidor final. Pero como diseñadora de sitios web, puedes

comenzar a comunicar el tipo de solución que el sitio web representa para mejorar cierto tipo de problema que tu cliente quiere resolver utilizando el sitio web que tú le ofreces. Te darás cuenta lo poco que importa el diseño en esto...

S: - Veo...

F: - Y lo desorientado que se puede sentir un potencial cliente al que le explicas tu propuesta en términos de diseño, cuando su interés está puesto en otro lado...

S: - Sí.

F: - Lo que nos lleva a la siguiente pregunta: ¿Qué problemas resuelves? La respuesta habitual sería...

S: - Diseño.

F: - Pero sabemos que no es diseño. Porque el diseño es la tecnología que utilizas, el cómo, para resolver los problemas que plantea el cliente.

S: - ¿La tecnología?

F: - Sí, ya se los comenté. La tecnología en cuanto al cómo lo haces. Utilizas diseño como tecnología para resolver el tipo de problema que el cliente te presenta. Primero, el problema que tiene el cliente no es de diseño; segundo, el cliente no presenta su problema como si lo fuera; tercero, tú vas a identificar el problema del cliente para convertirlo en un problema que puedes resolver utilizando el diseño como tecnología para presentarle una propuesta de solución.

[...] el diseño es la tecnología que utilizas para resolver los problemas que plantea el cliente.

S: - Entiendo. Sí, es lógico. Yo convierto el problema del cliente en un problema de diseño, al hacerlo mío.

F: - Por ello es que un cliente no trae un problema de diseño. Porque no lo tiene. Tú lo conviertes en un problema de diseño, para poder trabajarlo con la tecnología que dominas.

P: - ¿Un ejemplo que pueda graficar esto?

F: - Veamos. Si eres especialista en diseño editorial, ningún cliente ajeno al diseño va a traerte un problema de diseño. Un director de marketing puede tener un proyecto para publicar una revista mensual, para que su empresa la distribuya entre sus clientes. Ese proyecto representa el pedido explícito, la demanda, que el cliente hace al estudio de diseño editorial. El diseñador no está seguro del problema detrás del pedido, y quizás no pueda abordar al cliente para que le cuente qué es lo que motiva el pedido de la revista. Si pudiera acceder a una conversación abierta sobre ello, quizás se daría cuenta que el cliente sí necesita una revista, o que no la necesita y puede utilizar otra herramienta de comunicación – cosa que el diseñador no va a proponer.

P: - (risas)

F: - Claro, es difícil que proponga algo que vaya en contra de su propio negocio. Podría suceder, y he visto que sucede, pero no es lo que habitualmente encuentro. En fin, el director de marketing trae un proyecto: una revista. El problema del cliente no es de diseño; el diseñador convierte el pedido del cliente en un problema de diseño editorial. Finalmente, con la tecnología que utiliza, convierte el pedido del cliente en una respuesta: la revista. El diseño editorial, su conocimiento especializado, ha sido “el cómo” que le ha permitido al diseñador entender, traducir, y convertir el pedido específico del cliente en una respuesta.

S: - Imagino que si lo vemos desde este lugar, todos manejamos tecnologías distintas.

F: - Exacto. Cuanta mayor tu especialización, mayor tu capacidad para responder adecuadamente a pedidos de mayor complejidad. Y con el “adecuadamente” me refiero a la capacidad de respuesta, al tiempo de respuesta, hasta a la capacidad creativa. A todo. Si te especializas en diseño editorial, tendrás oportunidad de proponer veinte opciones al mismo pedido, aunque el cliente finalmente considere una o dos alternativas. Si no te has especializado en diseño editorial, haces de todo un poco, y has tenido tres proyectos editoriales en cinco años de trabajo: primero, es poco probable que tengas un cliente como el que estoy presentando; segundo, no creo que tengas veinte opciones distintas para proponer.

S: - Entiendo, pero la especialización te limita mucho; de muchos clientes puedes pasar a tener solamente uno o dos.

F: - La contracara de la especialización es el tamaño del mercado. Cuanto más te especialices, mayor tendrá que ser tu entorno potencial de trabajo. Eso no es un problema. No vamos a entrar en ese tema ahora, pero te dejo una pregunta:

S: - Dime.

F: - ¿Cuántos diseñadores conoces que – sin ningún tipo de especialización – sean referentes de la profesión y/o tengan una posición destacada?

S: - En este momento no se me ocurre ninguno, pero dame tiempo...

F: - No es un desafío. Piénsalo y me cuentas. Y en comparación, puedes pensar también en todos tus referentes: ¿se han especializado en algo?

S: - No digo que la especialización sea algo malo, digo que cuesta mucho tiempo y no sé cómo convertirme en especialista en algo.

F: - Ese es otro tema.

S: - Pero cada cosa que pregunto es un *“ahora no”*, o *“lo veremos más adelante”*...

F: - Sucede que cada pregunta que haces requiere una hora de explicación adicional. No vamos a seguir abriendo temas ahora. Quiero que pienses en esto, enfocada. No abras más temas como si fuesen ventanas del navegador web. Entiendo tu orientación en pensamiento divergente, pero aquí tratamos de trabajar en un proceso convergente.

S: - Bien. Igual, en algún momento vamos a tener que retomar todo esto.

F: - Claro, esta conversación es solo introductoria.

S: - ¿Introductoria a qué?

F: - A nuestro trabajo posterior. Que yo les cuente todo esto no significa que puedan hacer lo que hay que hacer. Que entiendan “qué pasa” no significa que puedan implementar el “cómo hacer” para cambiar los resultados que están teniendo.

P: - ¿Seguimos?

F: - Entonces, siguiente pregunta: ¿cuál es tu propuesta? Recuerda que estamos hablando de cómo innovar, en términos de ruptura entre la creencia de lo que implica el éxito profesional, y la configuración de la propuesta comercial. Entonces, la respuesta habitual a la pregunta sería...

S: - Servicios de diseño.

F: - Sin embargo, al hablar de propuesta podemos comunicar nuestra especialización como tecnología, para resolver un grupo de problemas habituales de cierto tipo de clientes, ofreciendo una amplia gama de soluciones. Tus clientes te han contado, seguramente, el tipo de problemas que tienen que los han llevado a considerar la posibilidad de hacer un sitio web. Esos problemas son los que hay que identificar, listar, agrupar y comunicar. Tienes que hablar en términos que tus clientes comprendan, utilizando el lenguaje que ellos utilizan.

S: - Pero dijiste que no utilizemos palabras de empresa.

F: - Palabras simples, de uso cotidiano. Si tienes que utilizar términos empresariales, no te compliques ni quieras aparentar. Y si tienes que utilizar términos técnicos de diseño, los usas y luego los explicas para que tu cliente los entienda. Como lo haría cualquier profesional.

S: - Bien.

F: - De esa forma, cuando hables de tu propuesta, podrás indicar qué tipo de problemas enfrentas, cuáles son las respuestas habituales a ese tipo de problemas, cuáles son las respuestas menos habituales – y también efectivas – a ese tipo de problemas, qué es lo que haces para responder a ese tipo de problemas, qué entregas como solución a ese tipo de problemas. En tu caso, la descripción de lo que entregas puede ser un factor crítico en la relación con los clientes.

S: - ¿Por qué lo dices?

F: - Si la solución que entregas es un sitio web, tienes que identificar qué significa sitio web para tu cliente, y qué es lo que espera recibir.

Es posible que lo que él entiende como sitio web sea distinto a lo que tienes en mente entregar.

S: - Sí, es cierto. Nos ha sucedido... hemos tenido algunas diferencias y con algunos clientes no hemos terminado de la mejor forma posible.

F: - ¿Quién es tu cliente?

S: - Sé que si respondo *“el que me compra”* está mal.

F: - Bueno, no es que esté mal, es que es la respuesta que podría dar cualquiera que no presta ninguna atención al tipo de persona para la cual su propuesta es valiosa. Me refiero a que tus clientes no son personas “que pasaron por la puerta del comercio, vieron algo que les gustó y entraron de casualidad”. Esta pregunta se relaciona con identificar a quién, específicamente, le estamos hablando. Nuestra propuesta es valiosa para algunas personas, y no lo es para otras. Apuntemos nuestro esfuerzo en identificar para quiénes somos valiosos, y hablemos con ellos.

S: - Entonces, yo no sé quién es mi cliente. Me han venido a ver emprendedores, dueños de empresas pequeñas, algunos comerciantes... en fin, un grupo de personas muy variado.

F: - Esto significa que, sin habértelo propuesto, has tenido de cliente a gente que proyecta y/o dirige su propio negocio... pequeños negocios. ¿Qué más?

S: - No mucho más... son personas que han venido por recomendación de otros clientes, del mismo tipo.

F: - En esto de identificar al cliente, es importante saber cuál es el tipo de cliente con el cual nos queremos relacionar, por algún motivo en particular. Porque nuestra comunicación estará dirigida

a él, y nada más que a él. Esta elección implica un sacrificio. Pero es un sacrificio coherente, porque no hay forma de hablarle a todo el mundo, con la intención de atenderlo. Y una forma de empezar a definir quién es tu cliente, es determinar quién no lo es. Hay aquí, también, parte de otra pregunta que viene más adelante, que es: ¿cuál es la oportunidad? Pero podemos trabajarla luego de ver estos conceptos por separado.

S: - ¿Un ejemplo?

F: - Un ejemplo muy simple, pero que sirve para este caso es el siguiente: si eres simpatizante de River Plate, es posible que decidas que – por las características de tu emprendimiento – no tendrás como clientes a simpatizantes de Boca Juniors. Y esto determina muchas cosas, por ejemplo, el tono y el sentido de toda tu comunicación. Porque vas a dirigirte a los simpatizantes de River, y – quizás por añadidura, aunque no directamente – a aquellos que desprecian u odian a Boca. Yo no me concentraría en estos últimos. Concentraría mi atención y esfuerzo en aspectos positivos.

S: - ¿Pero no estaría dejando por fuera a una gran cantidad de potenciales clientes?

F: - Ves el sacrificio como una pérdida, ¿no es cierto? Siempre que eliges, resignas algo. Si eliges salir con una persona, dejas de salir con el resto. Es más, cuando vas a un restaurante, eliges un plato de la carta y dejas de lado todo el resto de la carta. ¿Te angustia?

S: - ¡Sí!

F: - En lugar de ver el sacrificio como pérdida, deberías evaluar la cantidad – los miles – de potenciales clientes a los cuales atender, al acotar la definición de tu segmento objetivo.

S: - ¿Otro ejemplo?

F: - El diseñador industrial que diseña y vende zapatos, no define su segmento de clientes como “atiendo a todo aquel que tenga pies”. De acuerdo al tipo de propuesta, de acuerdo al estilo que quiera imponer con sus productos – es decir, su concepto comercial – también define un segmento a pesar de que, quizás, no lo haga en forma explícita. El precio segmenta porque comunica, la experiencia de compra a partir del tipo y puesta en escena del local de venta también segmenta porque comunica. Todo lo que comunica representa algo de valor para alguien, y no representa nada de valor para aquel al cual no se dirige la propuesta. Si puede definir en forma explícita su segmento, mejor.

S: - Me doy cuenta que, de alguna manera, siempre consideré que mis clientes serían otros diseñadores. Al menos por la forma como me comunico, por como explico mi negocio... y sin embargo, no siempre he tenido a otros estudios como clientes.

F: - En tu caso, parece que sí aplica eso de “mi cliente es el que me compra”.

S: - Y en el caso del estudio de diseño editorial que mencionabas antes, ¿cómo fue? Porque hablabas de un cliente – director de marketing – de una empresa...

F: - Uno podría llegar a pensar que un estudio de diseño editorial tiene como clientes a las empresas editoras o editoriales. Quizás podríamos llegar a pensar que las editoriales pueden ser los clientes naturales de esos estudios de diseño. Sin embargo, no siempre es así. No me atrevería a decir si son mayoría o minoría, simplemente no he conocido casos de estudios de diseño editorial que solo trabajen con editoriales. Lo que sucede es que, si consideramos al diseño editorial como una tecnología específica, un “cómo” muy especial para resolver problemas, podemos encontrar una amplia gama de clientes potenciales con dificultades que podemos administrar, utilizándola. Por ejemplo, como en el caso que les conté

del director de marketing y su proyecto de revista.

S: - Entiendo.

F: - Pasemos a la siguiente: ¿cuál es tu negocio?

S: - Antes dije que mi negocio es un “estudio de diseño”. Ahora no estoy tan seguro.

F: - ¿Y por qué la duda?

S: - Porque para cada respuesta tradicional, parece haber una respuesta alternativa.

F: - Bueno, eso ocurre en casi todos los órdenes de la vida. Si aplicáramos un condimento muy utilizado en este sector – la creatividad – deberíamos encontrar muchas respuestas distintas y posibles a cada pregunta que hemos hecho. Yo podría decir que una respuesta posible es “estudio de diseño”. Pero entiendo que esa respuesta está más cerca de representar a la empresa desde la mirada del diseñador. Entiendo que la palabra “empresa” no es tan bien vista en el sector para denominar al emprendimiento, actividad, estudio, agencia, despacho o como les guste más llamarlo. Pero no deja de ser una empresa. Y si me refiero a que el diseño es entendido de forma muy distinta por cada persona a la que le preguntamos, dado que yo entiendo al diseño como una tecnología, una capacidad o un cómo, para mí estamos frente a una empresa diseño-intensiva. Es decir, una empresa cuya capacidad principal es el diseño, diseño como tecnología. Así como existen las empresas mano de obra intensivas – que utilizan mucha mano de obra – o empresas capital intensivas – que utilizan mucho capital – para mí, las empresas de este sector son “diseño intensivas”. Independientemente de lo que finalmente comercialicen, la capacidad central de diseñar las identifica o las ubica en ese lugar.

S: - Pero eso no define el negocio, sino el tipo de empresa.

F: - Si, exacto. Para definir el negocio, podemos utilizar una herramienta que – a partir de tres breves preguntas que ya nos hemos hecho – nos permite determinarlo. La herramienta se llama matriz tridimensional de Abell y Hammond y las tres preguntas – las tres dimensiones de la matriz – son las siguientes: ¿qué, cómo y quién?

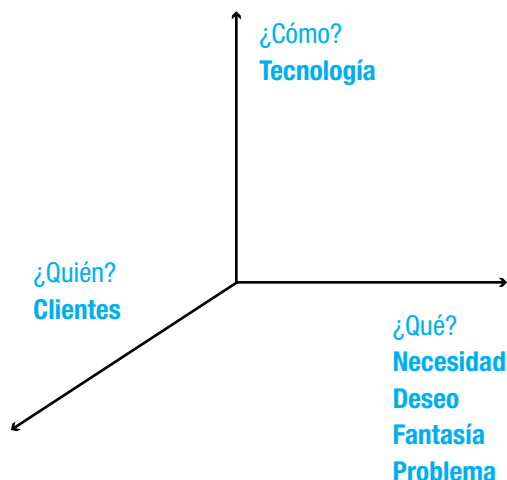


Gráfico: Matriz tridimensional de Abell y Hammond

P: - No, no te sigo.

F: - Qué, es decir, qué problema, necesidad, deseo o fantasía resuelvo; quién: quién es mi cliente; cómo: cuál es la tecnología que utilizo.

P: - Ahora, describo o mejor dicho, respondo esas tres preguntas y no tengo un negocio.

F: - Es que la definición del negocio no es automática, es una construcción que deriva del trabajo que haces a partir de responder

las preguntas. Tiene mucho que ver con el concepto comercial del que hablamos antes. Puedes definir el negocio de la misma forma como explicarías el concepto detrás del producto o servicio que comercializas.

S: - ¿Un ejemplo?

F: - Por ejemplo para aquellos que vendían zapatos, podríamos hablar – por qué no – de un concepto asociado a la elegancia. ¿Podemos decir que su negocio es “elegancia”? Absolutamente. Es más, detrás del concepto de elegancia, puede aparecer un portafolio de productos orientado al mismo grupo de consumidores, utilizando una tecnología cercana a la del diseño de calzado, para satisfacer el mismo deseo. Podríamos tener un portafolio de calzado, accesorios, carteras y cinturones.

P: - Bien.

F: - Y así como algunos pueden definir su negocio como “elegancia”, otros pueden definirlo como “practicidad”. Dos marcas de zapatos, cuyos conceptos comerciales son distintos, no compiten entre sí.

S: - Nunca lo había pensado de esa forma.

F: - Otro ejemplo: hace unos años leí acerca de un restaurante cuyo dueño preparaba platos con tabaco, con la intención de burlar la prohibición impuesta en la ciudad de New York de fumar en los restaurantes⁽⁶⁴⁾.

S: - ¡Qué creativo!

F: - Yo entendí que su concepto comercial, detrás de lo que implica

⁽⁶⁴⁾ “Nueva York: desafiando la prohibición de fumar, un chef prepara ‘delicias’ con tabaco”. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://edant.clarin.com/diario/2003/06/03/t-569009.htm>

un restaurante, podría llegar a ser “el desafío a la ley”, orientado a clientes que, por cualquier tipo de motivo, quisieran eludirla en forma elegante y/o creativa.

S: - Claro, no podemos fumar tabaco, pero nada impide que lo podamos comer. ¡Qué buena idea!

F: - En este caso, tenemos una propuesta completamente diferente a la propuesta tradicional de restaurante. Claramente, la necesidad que satisface no es la de saciar el hambre.

P: - No, eso está clarísimo.

F: - Si utilizamos la matriz tridimensional, tenemos una necesidad a ser satisfecha, un cliente al cual satisfacer, a través de una tecnología: la capacidad de utilizar el tabaco como recurso para generar una propuesta atractiva y principalmente, que se pueda comer.

S: - Entiendo. Pero en el caso de los servicios como el nuestro, ¿no sería distinto?

F: - En tu caso, los sitios web son solo un producto que ofreces. Ahora, ¿cuál es el concepto, más amplio, en el cual se inserta un sitio web? Pero más allá de eso, ¿realmente quieres seguir en esa dirección? ¿Identificas una oportunidad concreta detrás del tipo de servicio que estás ofreciendo?

S: - Sí, creo que sí. Hago algo que me gusta, trabajo de acuerdo a mis horarios...

F: - Ya vamos a llegar a eso, porque me respondes qué es lo que quieres hacer, no la identificación de una oportunidad de negocio en lo que estás haciendo.

S: - ¿Cuál es la siguiente pregunta?

F: - ¿Qué compra el cliente?

S: - No es diseño...

F: - No, evidentemente no. ¿Por qué no compra diseño? Porque no compra lo que el diseñador está vendiendo cuando el diseñador dice estar vendiendo diseño. Diseñador y comprador hablan de cosas distintas cuando hablan de diseño. Es como si Rafael Nadal y yo habláramos de tenis. No hablaríamos de lo mismo, a pesar de estar utilizando las mismas palabras, como raquetas, superficie, torneo, quince a cero... etc. El es uno de los grandes jugadores de tenis de todos los tiempos y yo apenas tuve una raqueta en mis manos durante quince minutos cuando tenía unos siete años. Ah, y a veces miro tenis por televisión.

S: - ¿Entonces, qué es lo que compra el cliente?

F: - Si comprara diseño, sería el resultado de que todos venden lo mismo. Además, cuando un cliente se refiere a que compra algo “*de diseño*”, lo que quiere decir es que compra algo bonito.

S: - Odio eso.

F: - Sin embargo los diseñadores también se refieren a eso. Cada vez que un diseñador pregunta “*¿Te gusta mi diseño?*”: ¿qué crees que está buscando? Sí, puede ser que quiera saber si el producto cumple con la función específica para la cual fue pensado. Pero fundamentalmente, lo que quiere saber es si el producto te parece bonito, agradable, lindo... si te parece atractivo. De esa forma, busca aprobación.

S: - Me gustaría que alguna vez respondas: “*sí, el producto cumple con su función, pero es increíblemente feo*”.

F: - No, ¡tendríamos un grave conflicto!

S: - No respondiste mi pregunta anterior.

F: - El cliente compra el producto o servicio que resuelve su problema, o satisface su necesidad, deseo o fantasía. Sucede que realmente no sabemos a ciencia cierta cuál es. No es tan importante preguntarle al cliente qué es lo que realmente desea, porque no tiene por qué responderte con la verdad. Pero puedes estar muy atenta para saber qué es lo que le atrae, que es lo que le llama la atención... y eso sucede cuando lo tratas directamente.

S: - ¿Por ejemplo?

F: - Por ejemplo cuando una mujer se está probando un par de zapatos: ¿quién sabe realmente cuál es su experiencia íntima, en qué piensa, en esos momentos? Puede estar pensando en cómo lucirán esos zapatos y qué dirán de ella cuando entre a la fiesta con su pareja, siendo que él es un poco más bajo que ella; o en que estará la ex esposa de su actual pareja y tiene que lucir espléndida; o en el precio, debido a que la semana anterior ya compró otro par de zapatos y podría llegar a tener un problema con su esposo; o en que esos zapatos le recuerdan una situación de su último viaje a Madrid. ¿Quién sabe?

P: - Nadie sabe, y menos nosotros (risas).

F: - Se darán cuenta lo inútil que es hablar de diseño. Los clientes compran otra cosa. Y el diseño es la tecnología que permite que ese producto, para ese cliente, sea lindo, bonito, feo, lo que fuera.

S: - No puedo ver cómo aplicar esto a mi caso particular.

F: - Tendrás que seguir pensando. No es tan simple. Siguiente: ¿cuál es la oportunidad?

S: - Antes dije que la oportunidad es la de trabajar en lo que me

gusta, de la forma como me gusta, con quienes quiero.

F: - Exacto, pero eso no es una oportunidad sino un deseo. Quieres hacer eso, de esa forma, con esas personas. Muy bien. ¿Pero es una oportunidad, trabajar en eso, de esa forma, con esas personas? Me refiero a que una oportunidad es un espacio en el cual puedo intervenir, para resolver problemas, con aquellas habilidades que poseo, de un tipo de cliente dispuesto a pagar un monto de dinero determinado por esa solución.

S: - O sea, nada que ver con lo que yo percibía como oportunidad.

F: - No, pero eso no significa que una oportunidad no tenga que ser un espacio atractivo. Sería excelente identificar una oportunidad en ese espacio donde, además, te encanta trabajar, de la forma como quieres trabajar y con la gente con la que quieres trabajar. Sería lo ideal. Es que hay mucha gente que identifica oportunidades de ganar dinero, más allá que les guste o no hacer lo que tienen que hacer. Como que la motivación es la recompensa, el dinero, y no el cómo o lo que tienen que hacer para obtenerla. En el caso de los diseñadores veo lo opuesto, donde muchos profesionales hacen lo que les gusta hacer, a pesar de que la recompensa económica sea nula o casi nula. De allí, como en tu caso, que me respondan que la oportunidad tiene que ver con hacer lo que les gusta, no con ganar dinero a pesar de hacer algo que no les interese.

S: - ¿Ejemplos?

F: - En esto de identificar oportunidades, hay que tener en cuenta que esos espacios se perciben a partir de las capacidades que cada uno de nosotros tiene, y la actitud para intervenir en esos espacios. A partir de mis conocimientos, habilidades y actitud, identifico oportunidades que seguramente tú no puedes ver, o no te interesan, y viceversa. Por ello, que me cuentes qué oportunidades identificas no significa mucho para mí.

S: - No me has dado ningún ejemplo.

F: - Hay un ejemplo excelente, que no tiene que ver con el diseño... en realidad es un experimento.

S: - A ver...

F: - Una agencia de publicidad desarrolló un proyecto para identificar cuánto tiempo dura una bicicleta en una esquina de la ciudad de Buenos Aires, antes de que alguien se la lleve.

S: - ¿Que se la robe?

F: - Sí. El experimento se llama “La prueba de la bicicleta”⁽⁶⁵⁾.

P: - ¿Y esto que tiene que ver con el tema de la oportunidad y las capacidades?

F: - Tiene que ver en lo siguiente: si yo paso por allí, no veo la bicicleta. Simplemente no se encuentra en mi espacio de atención. Pero hay otras personas que sí la ven. Hay gente que pasa por allí y ve la bicicleta. Otras personas pasan por allí, y además de ver la bicicleta, ven que no tiene candado. Otras personas pasan por allí, ven la bicicleta, ven que no tiene candado y piensan en la alternativa de llevársela. Dentro de este último grupo, hay personas – como la del video – que evalúa los riesgos y, finalmente, emprende: se lleva la bicicleta.

S: - Se roba la bicicleta.

F: - Sí, se la roba. Pero es un ejemplo de “emprendedor” (risas). Claro, no es el emprendedor que nos interesa, el que genera

—

⁽⁶⁵⁾ Aquí hay un ejemplo, de lo que sucede en la esquina de Malabia y Camargo. La prueba de la bicicleta, realizado por la agencia Liebre amotinada. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=ym9Alyt00ww>

negocios y puestos de trabajo. Pero es emprendedor en términos de identificación de oportunidad, evaluación del riesgo y actitud para poner en marcha su proyecto.

P: - Nunca lo pensé de esa forma... nunca (risas)

S: - Esta bien, ¿pero qué pasa por ejemplo en el diseño gráfico?

F: - Un ejemplo de identificación de oportunidad en el diseño gráfico ocurre cada vez que un diseñador pide el menú en un restaurante.

S: - Ya sé a lo que apuntas.

F: - No hay otra reacción ante el menú más que la crítica. Después elegirá lo que va a comer, pero la primera reacción es casi de desprecio por la pieza de comunicación que acaba de recibir. Allí yo veo que existe una oportunidad, porque de acuerdo al diseñador, existe un problema que, con sus capacidades, puede resolver. La dificultad no está en la existencia del problema – nuevamente, de acuerdo al diseñador – sino en su actitud emprendedora: no he presenciado ningún caso, ni me han contado de algún caso en el que, después de la crítica, un diseñador haya pedido conversar con el encargado para, por lo menos, contarle una idea sobre el tema y dejarle su número de teléfono de contacto y/o su correo electrónico.

S: - Yo tampoco conozco ningún caso, pero lo que aquí sucede es que esa crítica es parte del ejercicio cotidiano...

F: - Un ejercicio inútil, a mi entender. No lleva a nada, quita un valioso tiempo de conversación sobre temas relevantes, y no resuelve nada. Una completa y efectiva pérdida de tiempo para todo el resto de los presentes.

S: - (risas).

F: - Otro ejemplo de la crítica inútil y fuera de tiempo ocurre cada vez que una empresa, un organismo público o privado presenta su nueva identidad. En cada ocasión, siempre aparece el que pregunta: *“Y qué te parece el nuevo logo de la empresa X?”* A todos les encanta dar su opinión, para explicar por qué el trabajo está mal hecho, mal pensado, mal planteado o mal resuelto. Nuevamente, una completa y efectiva pérdida de tiempo. Pero mis preferidos son aquellos donde, no solamente se critica el trabajo del o de los colegas, sino que se exige una respuesta al por qué no fueron convocadas las diversas asociaciones, cámaras o colegios de diseñadores. Una locura. Esa crítica y exigencia fuera de tiempo, una vez que las cosas ya sucedieron, es parte de la forma como se piensa la profesión: me siento a esperar que el cliente me llame.

S: - Así es como nos han enseñado, o como lo hemos aprendido.

F: - Me gustó mucho el caso de la marca gráfica del aeropuerto de Bogotá: El Dorado. Sucedió exactamente esto que comento. La concesionaria, o empresa administradora del aeropuerto, contrató a un diseñador – Vladdo⁽⁶⁶⁾ – a partir de una propuesta que éste hizo. Al presentar públicamente la marca gráfica, la comunidad del diseño gráfico se comportó de la forma esperada: protestando por la marca, porque no estaba bien hecha, porque el diseñador no es especialista en el tema, porque no fueron convocados a un concurso abierto... lo interesante es la cantidad de tiempo y espacio que le dedicaron al tema, para hablar entre ellos sobre un tema por el cual nadie los tuvo en cuenta, porque – lamentablemente y debido principalmente a que los diseñadores hablan de diseño, y a veces de otras cosas, pero solo entre ellos – no son tenidos en cuenta en proyectos donde sí deberían ser consultados.

S: - Deberíamos ser tenidos en cuenta.

⁽⁶⁶⁾ Explicación de Vladdo sobre el proceso y opinión acerca de la polémica en redes sociales. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=IzLGy4TaS9o>

F: - Es interesante que, en el tiempo que duró la polémica, también apareció un video en el cual alguien – supongo que se trata de un diseñador gráfico – explica cómo hacer el logo de El Dorado en cinco minutos, utilizando Paint⁽⁶⁷⁾. Este tipo de burlas es habitual en el sector. Lo que no tienen en cuenta es que cualquiera, con un buen manejo, puede hacer y/o copiar el logo en ese tiempo. El problema no está en hacerlo, sino en venderlo.

P: - Es verdad.

S: - De igual forma, creo que sí deberíamos ser tenidos en cuenta.

F: - ¡Por supuesto que sí! ¿Pero por qué no sucede?

S: - Algo que pasó para esa misma época de la marca del aeropuerto... también escuché sobre la marca Colombia⁽⁶⁸⁾.

F: - Es un caso similar. Los organismos encargados del proyecto convocan y contratan agencias de publicidad, no estudios de diseño. ¿A ningún diseñador se le ha ocurrido pensar que si esto ocurre sistemáticamente, algo deben estar haciendo mal?

S: - Las agencias son más agresivas, comercialmente hablando.

F: - Y los diseñadores esperan sentados a que los llamen. Y eso no va a pasar.

S: - La marca Colombia⁽⁶⁹⁾ es otro ejemplo de lo que conversamos sobre deterioro profesional, ¿no es cierto?

—

⁽⁶⁷⁾ Haciendo el logo de El Dorado en Paint. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de https://www.youtube.com/watch?v=rb7X_F0hfJY

⁽⁶⁸⁾ <http://www.colombia.co/la-marca>

⁽⁶⁹⁾ Presentación Marca Colombia. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=rx5Dh6eRGdl>

F: - Al menos así lo mencionan los propios diseñadores. Sucedió lo mismo con la marca Perú⁽⁷⁰⁾ hace unos años. Y mencionamos, cosa que repito aquí, que lo que está sucediendo no es solo producto de condiciones del mercado, sino de la forma como el diseñador piensa su actividad. Si piensas que mereces ser convocado para opinar sobre temas para los cuales nunca te convocan, ¿qué es lo que sucede?

S: - Me parece que como profesionales del diseño hay algo que tenemos que revisar.

F: - Pero si buscan respuestas de la comunidad, fraternidad o hermandad, eso no va a suceder... porque simplemente eso no existe. Si buscan respuestas desde las asociaciones, y estas asociaciones solo se dedican a dictar cursos sobre diseño para diseñadores, dictados por otros diseñadores, esas respuestas no van a aparecer. Mientras las asociaciones no sean gestionadas profesionalmente, dirigidas por personas que apunten a dar respuesta a los problemas concretos que sufren sus asociados – no la supuesta fraternidad del diseño sino sus asociados – nada va a suceder.

S: - Esos grupos nunca funcionaron.

F: - ¿Y cómo esperas que funcionen, si el tiempo que le dedican quienes las representan es tiempo marginal, tiempo que les sobra de sus actividades cotidianas, trabajo por el cual no reciben ninguna remuneración?

S: - El problema en realidad me excede.

F: - Por ello es que no busco ni espero ningún tipo de respuesta o

—

⁽⁷⁰⁾ Documental Marca Perú. Video recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=Tj3UxMidazQ>

solución desde esos espacios. Esperar esa respuesta es parte de la solución habitual, dentro del proceso reforzador del que hablamos antes. Pensar la profesión y la actividad desde estas preguntas que hemos estado conversando, con respuestas distintas, permite pensar en una ruptura para pensar y actuar diferente, y conseguir resultados distintos.

S: - ¿Y qué esperas que suceda?

F: - Si los creativos, más allá de los diseñadores, empiezan a pensar en estas cuestiones y actúan en consecuencia, no van a esperar ayuda porque tampoco la van a necesitar. La oportunidad en el sector de industrias creativas es enorme, en toda Latinoamérica⁽⁷¹⁾. Claro que todo ello conlleva un cambio importante. Creo que uno de esos cambios puede ocurrir a partir de una nueva pregunta: ¿con quién trabajas?

S: - Mi respuesta fue que trabajaba sola, y ahora trabajo con Pablo, otro diseñador.

F: - Y es la respuesta habitual. Primero, porque no existen muchos estudios – o empresas diseño intensivas – compuestas por muchas personas; segundo, porque en el caso de haber más de dos o tres personas, la probabilidad de que haya un socio o empleado no diseñador es baja. Lamentablemente, entiendo que hay una relación de causa efecto circular en esto: no hay muchos no diseñadores, por ejemplo administradores, en el sector porque la recompensa económica no es muy atractiva; la recompensa no es atractiva – no se gana mucho más dinero del que se gana – debido a que no hay profesionales de otras disciplinas que puedan identificar otras oportunidades donde ganar más dinero. Y sin embargo, los equipos efectivos están conformados por talentos complementarios. ¿De

⁽⁷¹⁾ Buitrage, F., Duque, I. (2013).

qué sirve un equipo en el que todos saben hacer más o menos lo mismo, y nadie sabe hacer ni se da cuenta de lo necesario de hacer aquello que sí debemos hacer?

S: - Es muy complicado.

Los equipos efectivos están compuestos por personas con talentos complementarios. Todos son importantes, cada uno en el rol que debe desempeñar.

F: - Conozco casos en los que dos diseñadores incorporan a un tercer socio no diseñador, para poder ver aquellos aspectos del negocio que ambos no podían identificar como importantes, para relacionarse con clientes de una forma en la que ellos no podían, para identificar oportunidades de negocio que ellos, por su formación y experiencia, no podían detectar.

P: - ¿Con buenos resultados?

F: - Con excelentes resultados.

P: - Claro, pero habrán tenido el dinero para poder pagarle.

F: - Si, pero solo para comenzar. ¿O acaso tienes el dinero para pagar el alquiler de tu oficina de todo el año que viene? Seguramente tienes algún ahorro que puede servir para pagar el alquiler del mes próximo, quizás del siguiente también. Pero no el dinero de todo el año. Lo mismo sucede aquí. Planteas un proyecto que incluye un tercer integrante, tienes alguna reserva de efectivo para iniciar el cambio y luego hay que generar los recursos para pagar por las capacidades que incorporamos. Pero además, al asociar a esta persona, la haces responsable de la generación de recursos tanto como lo eres tú.

P: - Entiendo.

F: - También entiendo de dónde surge esa forma de pensar. Creo que la orientación a pensar en el proyecto creativo en lugar de pensar en la empresa que identifica oportunidades, consigue proyectos y genera recursos como consecuencia del aprovechamiento de esas oportunidades, no te permite pensar en otros tres roles, no presentes en ninguna empresa del sector. Esa orientación al producto de la que ya hablamos, puede representarse como la orientación hacia la eficacia del presente, del hoy. Hay que hacer las cosas bien, hoy.

P: - ¿Y los otros tres cuáles serían?

F: - Hacer las cosas bien, mañana; hacer bien las cosas hoy y mañana. En resumen, eficacia y eficiencia en el corto y en el largo plazo⁽⁷²⁾. Es bastante simple, ¿no? La dificultad radica en que hacer bien las cosas hoy implica una orientación a la administración, a la gestión, a la eficiencia. En eso, el diseñador falla. Y hacer bien las cosas mañana implica la eficiencia en el futuro, y se trabaja en el proyecto de desarrollo del grupo que conforma el estudio o empresa; hacer bien las cosas mañana implica el desarrollo de actitud emprendedora.

S: - Complicado.

F: - No es complicado, simplemente no lo saben. Un administrador en el equipo sería una ventaja muy grande en vuestro equipo. Un profesional del marketing o la comercialización en el equipo también sería una ventaja.

P: - ¿Y otro diseñador?

F: - No, la verdad que no. Agregaría capacidad para producir lo que

⁽⁷²⁾ Explicado por Ichak Adizes en sus libros.

ya están haciendo o para producir aquellos proyectos que van a conseguir, no muy diferentes de los que ya están consiguiendo. No habrá cambio en la ecuación económica, porque no hay ruptura en los términos en los que ya conversamos.

S: - Ya terminamos con todas las preguntas.

F: - Me gustaría agregar una más, porque la encuentro más que importante.

P: - ¿Cuál?

F: - ¿Cuál es el valor?

S: - ¿Cuál es el valor de qué?

F: - ¿Recuerdas que cuando comenzamos esta conversación, hablamos de los lamentos identificados por Guillermo Brea?

S: - Sí, ¿cómo olvidarlos?

F: - Así es, uno de ellos decía que *“el cliente no comprende el valor del diseño y compra por precio”*. Por eso me atrevo a preguntar: ¿Cuál es el valor del diseño?

S: - ¿El valor como precio?

F: - No lo sé, por eso lo pregunto. Cada vez que pregunto esto, recibo más interrogantes. Nadie me ha dado una respuesta concreta. Ya no estoy pidiendo una respuesta razonable, solamente pido una respuesta a ese lamento. Si el cliente no entiende el valor del diseño, cosa que tranquilamente puede ocurrir porque seguramente no ha estudiado diseño, o no es experto en diseño – como aparentemente lo es quien lo acusa – entonces el experto diseñador debe poder explicarme cuál es el valor del diseño. Si la acusación es que el cliente

quiere pagar lo menos posible, lo entiendo. Ya hemos visto que esto es lo que está ocurriendo, y no es responsabilidad exclusiva de ese cliente. Pero detrás de ese lamento, entonces, está implícito que el diseño tiene un precio percibido mucho más alto desde el diseñador. Podría llegar a entender que el valor del diseño es algo así como el esfuerzo que el diseñador ha puesto en su trabajo. De allí su precio. ¿Es así?

P: - Creo que sí, puede ser una forma de convertir ese esfuerzo en un precio. Todo el tiempo, el esfuerzo y la creatividad del diseñador reflejados en un precio.

F: - Está muy relacionado con la idea de existencia de un precio justo. Y eso es falso.

S: - Creo que todos tratamos de cobrar un precio justo por nuestro trabajo.

F: - Entiendo, pero cuando detrás de la idea del precio justo aparece la acusación de, por ejemplo, competencia desleal porque otro diseñador ofrece un precio más bajo... me parece que ahí aparece una desconexión con el mundo real.

P: - Es como si nos ubicáramos en el centro. Nosotros estamos en lo cierto, el resto del mundo se equivoca.

S: - Tanto que nos cuesta...

F: - Claro, yo soy quien tiene la verdad y el precio justo; quien quiere cobrar de más te roba, quien quiere cobrar de menos es desleal para con sus colegas. Lo mejor de todo, es que cada uno al que le preguntas define sus precios de una forma completamente distinta. Y sin ningún precio de referencia, cada precio que te presenten es válido. Es más, la percepción de caro o barato es la diferencia que cada sujeto encuentra entre el valor y el precio de la propuesta que

recibe y evalúa. Aquí, entonces, es donde el concepto de valor adquiere importancia.

S: - ¿Pero entonces necesitamos precios de referencia, como los de un tarifario?

F: - Muchas asociaciones intentan plantear precios de referencia, como para que sus asociados tengan una idea de cuál sería el precio base para cobrarle a un cliente.

S: - ¿Y cuál es tu opinión al respecto?

F: - Yo creo que no sirven para nada. Pero más allá de su utilidad, hay que tomar en cuenta que, así como para muchos es una herramienta valiosa, para otros puede llegar a constituir un delito.

S: - ¿Un qué?

F: - No creo que te hayas enterado, pero la Asociación de Diseñadores Gráficos de Asturias fue declarada culpable de infringir el artículo 1 de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia. La falta fue tipificada como “muy grave” y la multa ascendió a 6.400 Euros⁽⁷³⁾.

S: - ¿Y cuál fue la falta?

F: - Se los acusó de intentar “cartelizar” la oferta de servicios.

S: - ¿Y qué significa eso?

F: - Te leo la definición para evitar errores: *“Se denomina cartel o cártel a un acuerdo informal entre empresas del mismo sector, cuyo fin es reducir o eliminar la competencia en un determinado mercado. Sus principales actividades se centran en fijar los precios, limitar la*

⁽⁷³⁾ Expediente S/0339/11 - Diseñadores Gráficos. Madrid, 30 de julio de 2012.

oferta disponible, dividir el mercado y compartir los beneficios.”⁽⁷⁴⁾

S: - ¡Pero es una locura! ¿A quién se le puede ocurrir que los diseñadores gráficos, justamente nosotros, vamos a querer hacer eso?

F: - Una respuesta sería “a quien presentó la demanda”. Y por más que crean que no cometieron ninguna falta, para la justicia sí la hubo. No le demos más vueltas. Lo que quiero decirte es que publicar tarifarios, aunque sea para orientar a los asociados – como aparentemente hacían desde esta asociación – puede ser entendido como un intento de cartelización. Y pueden tener problemas.

P: - Volvamos al tema del valor. ¿Cuál sería entonces?

F: - Podemos pensar en el valor como la capacidad para responder a un problema. Si mi propuesta promete resolver el problema que presenta el cliente, y me refiero al problema desde su punto de vista, no desde el mío, entonces es probable que la propuesta sea considerada valiosa. Y esto, antes de considerar el precio. El valor, entonces, es absolutamente subjetivo. Por ello, cuando presentas una propuesta a un cliente y solo hablas de diseño, el cliente – muy probablemente – no la considere valiosa y quiera pagarla lo menos posible.

P: - ¿Por qué?

F: - Primero, porque no hablas de su problema; segundo, porque hablas sobre algo que quizás él no entienda o no le interese entender; tercero, porque posiblemente no pueda relacionar lo que le dices con el problema que él tiene.

S: - Entonces, ¿qué hacemos?

—

⁽⁷⁴⁾ Definición de cártel, recuperada el 22 de septiembre de 2014, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartel_\(economía\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartel_(economía))

F: - ¿Qué hacemos con qué? No estoy recomendando nada, solo te estoy diciendo que el valor es la capacidad de la propuesta para responder y resolver un problema. Si esa propuesta es adecuada al problema del cliente, es probable que la encuentre valiosa. De allí la importancia que tiene identificar el problema del cliente. Y no me refiero al problema de diseño, sino al problema del cliente, que resolverás luego con el diseño como tecnología. Ahora, la relación entre valor y precio define cuán barata o cara sea la misma.

P: - ¿Cuándo es caro y cuándo es barato?

F: - El cliente te dirá que tu propuesta es cara cuando el precio sea superior al valor percibido. Cuando el precio en dinero, según él, sea mayor a la percepción que tiene acerca de la forma como la propuesta responde y resuelve su problema.

S: - ¡Qué complicado!

Valor < Precio = CARO
Valor > Precio = BARATO

Gráfico: consecuencias de la relación de percepción entre valor y precio

P: - Lo que pasa es que yo no quiero que mi propuesta de diseño sea “barata”.

F: - No estamos hablando de barato como despectivo. Estamos considerando que la propuesta tiene que ser valiosa en comparación con el precio que se está solicitando. Si eso no ocurre, el cliente percibirá que el precio es caro... le estás prometiendo poco por demasiado dinero. Tienes que lograr lo contrario. No es un tema de

diseño barato. Es un tema de valor en relación al precio.

S: - Igual, me parece todo muy complicado.

F: - Sí, es todo un tema de percepción. Pero hay más, no se trata únicamente de la propuesta. La propuesta puede ser muy buena, pero en definitiva, el cliente compra al diseñador que la presenta. La misma propuesta, explicada por alguien en quien el cliente no confía para resolver su problema, no se convertirá en un proyecto. De allí que esa idea de que “el portfolio habla por sí mismo” o que “la propuesta es muy buena por sí sola” sean dos frases muy utilizadas por quienes creen que es el talento creativo el factor crítico de éxito. Y luego les resulta extraño que un cliente elija a otro diseñador y no a ellos.

P: - Entonces, ¿es cuestión de ser simpáticos con el cliente?

F: - No, lograr empatía no significa ser simpático. Lograr empatía implica conectar con el cliente y su problemática, desde su lugar. En lugar de ponerte en posición de *“hay que educar al cliente, porque como diseñador estoy arriba del pedestal de la sabiduría y el cliente es un estúpido”*, tienes que encontrar la forma de comunicarte de manera que él te entienda, que comprenda, que entiendes su problema y que su problema es importante para ti. Finalmente, que puede confiar en que – de la forma como explicas en tu propuesta – estás en condiciones de resolver su problema. De esa forma, confiará en ti y te comprará a ti.

Podemos pensar en el valor como la capacidad para responder a un problema. Si mi propuesta promete resolver el problema que presenta el cliente [...] desde su punto de vista, no desde el mío, entonces es probable que la propuesta sea considerada valiosa. Y esto, antes de considerar el precio. El valor, entonces, es absolutamente subjetivo.

S: - Pero la propuesta sigue siendo importante.

F: - De eso no hay dudas. Si yo presento una propuesta, por mayor empatía que logre con el cliente, dudo que me contrate. Es posible que pueda vender el proyecto, pero solo si le explico que tengo un equipo que se encargará de la parte técnica del proyecto. Yo no soy diseñador ni me interesa vender proyectos de diseño.

P: - Nos perdimos un poco desde la pregunta original. Al final, ¿cuál es el valor?

F: - Podemos considerar dos formas. Una de ellas, considerando algo que acabamos de ver: el precio y los beneficios de cualquier propuesta que presentemos; la segunda, de acuerdo al valor esperado por el cliente, producto de un estudio que les comentaré a su tiempo. Veamos la primera de ellas:

PRECIO				
		Menos	Solicitado	Más
Menos		X		
BENEFICIOS	Ofrecidos	X	PROPUESTA	
Más		X	X	X

Gráfico: Relación Precio-Beneficios

F: - Si tenemos en cuenta el gráfico, ante cualquier propuesta presentada que implique un precio por una cierta cantidad de beneficios, tenemos opciones.

S: - ¿Opciones de qué?

F: - Lo habitual es que presentes una propuesta, que incluye una

serie de beneficios, y un precio. ¿Es así?

S: - Sí, siempre lo hemos hecho así.

F: - ¿Sin considerar la posibilidad de que el cliente quiera negociar el precio? Porque es muy habitual que lo haga, sobre todo si el valor no está correctamente comunicado.

P: - Sabemos que el cliente va a querer negociar... pero creo que siempre hemos tratado de llevar una propuesta con el mejor precio posible, que incluya todo lo necesario para resolver el problema.

F: - El precio justo.

S: - Sí.

F: - Seguramente esto los ha condicionado mucho para poder negociar cuando el cliente pide descuentos o rebajas.

P: - Siempre hemos tenido problemas en esos momentos.
¿Conoces algún diseñador al que le guste negociar con los clientes?
Yo no, pero podrías conocer excepciones.

F: - Bueno, no que les guste negociar, pero que lo encuentren natural...sí. Y lo que sucede con ellos es que saben y esperan que haya una negociación. Por ello van preparados, desde la propuesta escrita, para responder objeciones sin enojarse, y para resolver los conflictos económicos que aparezcan, para cerrar rápidamente el proyecto.

S: - ¿Y cómo hacen?

F: - Si miras el gráfico, te darás cuenta de las opciones. Podemos, por ejemplo, ofrecer los mismos beneficios por un precio menor, y esto significa aceptar el pedido de descuento del cliente; podemos

ofrecer menos beneficios por un precio menor, y esto significa aceptar el descuento pedido por el cliente, entregando menos beneficios. Esto puede traducirse en trabajar menor cantidad de tiempo, manteniendo la rentabilidad del proyecto. Claro, en la medida en que hayamos presupuestado correctamente el tiempo que le dedicaremos al proyecto, en cada situación posible, trabajando eficientemente. Podemos también ofrecer mayores beneficios por un precio menor, aceptando el descuento que solicita el cliente.

S: - ¿Pero esta última opción para qué me sirve?

F: - Para cerrar inmediatamente el proyecto.

S: - Pero económicamente no me conviene.

F: - Lo tienes que estudiar previamente, para que – con el descuento solicitado, que ya sabes que te pedirá y que aceptarás – con los beneficios adicionales que le entregarás, que en realidad son parte del trabajo que habías presupuestado – salgas beneficiada económicamente. No es difícil, es hacer números. En realidad, es como si consideraras que “el precio justo” es aquel que vas a obtener con el descuento incluido, entregando como resultado la mayor cantidad de beneficios. Ése debería ser el producto esperado a entregar. Pero no es lo que vas a mostrar en la propuesta. En la propuesta vas a ofrecer menos beneficios, por mayor precio. Desde allí es desde donde vas a empezar a negociar, si fuese necesario.

S: - Pero es difícil...

F: - Entonces no lo hagas.

S: - ¡Qué fácil! ¿Entonces no lo hagas?

F: - Exacto. ¿No lo quieres hacer porque es difícil? No lo hagas.

Nadie, ni siquiera yo, va a tratar de convencerte de lo contrario⁽⁷⁵⁾. No estoy aquí para convencerte. Quizás Pablo quiera convencerte porque es tu socio, pero en lo que a mí concierne...

P: - Es nuestro proyecto Soledad...

S: - Sí, pero me enoja igual.

F: - Así como esto te enoja... seguramente así te enojas con los clientes cuando no aceptan tus condiciones.

P: - ¡Es terrible!

F: - Y el que se enoja, pierde. Cuantas más opciones tengas de negociación, mejor. Si tienes una sola opción, con el cliente ocupando el lugar donde se encuentra el poder de negociación, es poco lo que puedes hacer. Entonces, en lugar de enojarte – que debe ser un hábito que tienes muy bien desarrollado – entiende y aplica.

S: - ¿Y si me va mal?

F: - Seguramente te irá mal. Pero el ciclo es “prueba, evalúa, perfecciona”. Fuiste a ver a un cliente. ¿Qué sucedió, qué hiciste bien, qué hiciste mal? Evalúa. Perfecciona. Prueba de nuevo. ¿Qué sucedió, qué hiciste bien, qué hiciste mal? Perfecciona. Copia de los que saben. Es un ciclo de mejora continua.

S: - Es desgastante. Además, no recibimos tantos pedidos como para practicar...

—

⁽⁷⁵⁾ En su conferencia TED titulada "Presupuestar las ideas", Alfredo Casero plantea el siguiente diálogo con un potencial emprendedor (Minuto 3'26):

- Yo quiero poner una peluquería de mujer. Pero voy a tener muchos problemas, porque van a venir de acá y de allá, y tener quilombo con la gente...

- Bueno, no pongas una peluquería de mujer. No vas a tener una peluquería de mujer, no le vas a lavar la cabeza a nadie, no vas a hacer nada de eso...

Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=kmmwJVycG5uQ>

F: - Entonces tendrás que salir a buscar esos pedidos.

S: - Cuánto trabajo...

F: - Distinto trabajo al que estás acostumbrada.

S: - Estoy cansada de solo pensarlo.

F: - Deberás practicar hasta que lo hagas naturalmente. Todo se aprende. Pero si me dices que no vas a poder...

S: - Sí, ya sé, ya sé... no lo hago. Basta con eso. Puedo hacerlo... no sé si quiero, pero puedo hacerlo.

F: - Es tu proyecto. Bueno, el de ambos. Nadie más va a hacerlo si no lo hacen ustedes.

P: - Así es... yo también tengo que adoptar esa metodología. Hacer, probar, juzgar, hacer de nuevo.

F: - Probar, evaluar, perfeccionar. Lo has hecho al estudiar diseño. Seguramente lo haces todo el tiempo, en muchas direcciones. Ahora, tienes que hacerlo en la administración del estudio, para la presentación de propuestas a clientes.

P: - Y para conseguir clientes también.

F: - Por supuesto.

S: - Pero esto es algo que ya hacemos.

P: - No... lo que haces es: pruebas, si el cliente acepta te pones feliz, si no acepta es un estúpido y te enojas.

S: - Tú haces lo mismo.

F: - No sirve para nada esta recriminación. ¿Lo que han venido haciendo no sirve? Evalúen, perfeccionen, prueben de nuevo, conversen. Recriminar y/o acusar al otro no está dentro de las opciones.

S: - Entonces el peor de los escenarios es el de ofrecer más beneficios por un precio menor.

F: - No, es solo una más de las opciones disponibles. Quizás lo ves como el peor escenario debido a que imaginas que vas a trabajar mucho más de lo que presupuestaste, a un precio mucho menor del que presupuestaste... perdiendo dinero por trabajar a desgano.

S: - Sí, así lo veo.

F: - No. Si sabes cuál es el costo del proyecto, y presentas una propuesta que sea económicamente viable.

S: - ¿Y si el cliente nos lleva a un punto donde no es rentable?

F: - Si el cliente negocia mayor cantidad de beneficios, y eso tiene un costo, por un precio menor al ya presupuestado, y te das cuenta que el proyecto en esas condiciones no es rentable... ¿qué haces?

S: - No debería aceptarlo... pero: ¿si el proyecto es interesante, si lo queremos hacer igual?

F: - Hagan lo que quieran, pero sepan que no es rentable. Es como le pagaras al cliente para trabajar para él.

P: - Si no es rentable, no lo hacemos.

F: - Enfrentar una negociación con el cliente es natural, porque es habitual.

P: - Clarísimo.

F: - Recuerda que a veces, es mejor cobrar menos y antes, a cobrar mucho y nunca, o muy tarde⁽⁷⁶⁾. Cuanto mayor porcentual tengas de adelanto, cuanto antes tengas en tus manos la mayor parte del dinero del proyecto, mayor será tu poder de negociación.

S: - ¿Cómo es eso?

F: - Si un cliente te ofrece el 100% del pago por anticipado, el poder de negociación posterior está de tu lado. Si una vez que entregas lo prometido, de la forma como fue prometido, en los tiempos prometidos, te solicitan servicios no presupuestados, puedes responder que *“esos pedidos serán cotizados”*. Ahora, si no has cobrado nada y has entregado todo lo prometido, de la forma prometida y en los tiempos prometidos, cuando te pidan algo adicional – aun aquello que no se encuentre dentro del presupuesto original – lo terminarás haciendo. Porque el poder de negociación, es decir, el poder para imponer voluntad, está del lado de tu cliente.

S: - Sí, varias veces me ha pasado... ¿A quién no?

P: - Todos hemos sufrido esas situaciones.

F: - Volviendo al gráfico, verán que las opciones son diversas. En términos de beneficios y precio, hay distintas posibilidades. Esa es una forma como, a veces, los clientes ven el valor de la propuesta, para poder evaluar si es conveniente o no conveniente, barata o cara.

S: - Entiendo.

F: - En lugar de pensar que tu propuesta en término de beneficios

⁽⁷⁶⁾ Del Vecchio, F. (2014). Cobrar antes, cobrar mejor. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/cobrar-antes-cobrar-mejor>

es única, y que el precio es también uno solo.

P: - Porque voy con un solo precio, el famoso precio justo, me quedo sin margen para negociar.

F: - ¡Exacto! Deben tener en cuenta que hay clientes para los cuales cualquier precio será caro. Su motivación, a veces, no es el precio sino ganar la negociación. Es fácil entonces enojarte porque el cliente quiere pagar menos... como no tienes margen para negociar, aceptar el descuento implica tomar un trabajo en el cual no ganarás dinero. ¡Y lo peor es que lo disfrazas como culpa del cliente, cuando la responsabilidad es puramente tuya!

S: - ¿Y la segunda?

F: - ¿La segunda qué?

S: - La segunda forma de considerar el valor. La primera fue ésta: beneficios en relación al precio. ¿La segunda cuál es?

F: - La segunda se relaciona con el valor esperado por el cliente⁽⁷⁷⁾, y es producto del trabajo publicado de dos consultores, que estudiaron ciertas condiciones empresariales que conducen al liderazgo en el mercado⁽⁷⁸⁾. Al liderazgo empresarial, no al liderazgo como capacidad o habilidad personal.

P: - No creo que vaya a leer ese trabajo...

S: - Ni yo...

F: - Lo sé, por eso les cuento de qué se trata. Al menos para

⁽⁷⁷⁾ Del Vecchio, F. (2014). El desafío de comunicar valor. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de Foroalfa: <http://foroalfa.org/articulos/el-desafio-de-comunicar-valor>

⁽⁷⁸⁾ Treacy, M., Wiersema, F. (1995). La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

evitarles el primer esfuerzo. Si lo desean, luego lo leen.

S: - Tienes toda mi atención.

F: - Ya mencioné que el valor puede ser explicado como la capacidad para resolver un problema, responder a una pregunta, satisfacer una necesidad o deseo. Por eso, cuando uno comprende el valor de lo que ofrece, se facilita mucho la comunicación y la venta de sus servicios. Si el valor resuelve un problema, entonces tenemos que entender y explicar el valor desde la perspectiva del cliente, no desde nuestra mirada.

P: - Está claro.

F: - Y el diseño es valioso porque resuelve problemas. Aquí es donde se puede ver mejor al diseño como tecnología. El diseño es lo que uso para resolver problemas de clientes. Es mi “cómo” único y específico, para identificar el problema del cliente, transformarlo en un problema de diseño y resolverlo.

P: - Bien.

F: - Estos dos consultores que les contaba, concluyeron que las empresas líderes del mercado, trabajan enfocadas de una cierta forma, para ofrecer a sus clientes un valor específico. Ese valor, es el llamado “valor esperado por el cliente”. Las empresas entienden el valor esperado por el cliente y se enfocan en una disciplina de valor, para poder ofrecerlo. Tan simple como eso.

S: - ¿Y cuál es el valor esperado?

F: - El valor esperado es una postura del cliente y varía de acuerdo al tipo de producto o servicio. Los clientes esperan tres tipos de valor distinto: el mejor producto, la mejor solución y el menor costo total. Los líderes del mercado se enfocan en una disciplina de valor,

para ofrecer el valor esperado por sus clientes.

P: - ¿Ejemplos?

F: - Hay clientes que – para cierto tipo de productos – esperan como valor “el mejor producto”. Hay empresas que se orientan a ofrecer ese valor, configurando todo su negocio desde la disciplina “liderazgo en producto”. El foco es la innovación.

P: - Es como una fórmula de trabajo.

F: - Podríamos decir que sí. Es un poco más complejo, pero la idea básica es esa. Hay otros clientes que – para cierto tipo de productos – esperan como valor “la mejor solución”. Hay empresas que se orientan a ofrecer ese valor, configurando todo su negocio desde la disciplina “intimidad con el cliente”. El foco es la empatía.

S: - En una palabra, ser simpáticos.

F: - No, ya vimos que una actitud de empatía con el cliente no significa ser simpático con el cliente. Implica principalmente ponernos en sus zapatos. Por último, hay clientes que – para cierto tipo de productos – esperan como valor “el menor costo total”. Hay empresas que se orientan a ofrecer ese valor, configurando todo su negocio desde la disciplina “excelencia operativa”. El foco es la efectividad. Aquí hay un gráfico que lo resume:

Menor costo total - Excelencia operativa - Efectividad

Gráfico: Relación entre valor esperado, disciplina de valor y enfoque

P: - Parece bastante simple.

F: - La idea es simple; no creo que la implementación lo sea. Aunque para una empresa pequeña, como un estudio de diseño, es muy útil desde la claridad y el foco que permite lograr en la dirección del negocio.

S: - ¿Ejemplos?

F: - Por supuesto. Vamos a ver un ejemplo del valor esperado por el cliente, desde ustedes mismos. Si quieres comprar una computadora, ¿Cuáles son las opciones en las que piensas?

S: - Mac, es la única. Es la mejor.

F: - Muy bien. En tu caso, para ese tipo de producto, consideras el valor “mejor producto”. Evidentemente, el mejor producto tiene un precio más elevado que otras opciones.

S: - Sí, pero es la mejor.

F: - Exacto. Desde tu punto de vista, considerando que Mac es el mejor producto del mercado, estás dispuesta a pagar el precio. Y en qué dirección, desde qué disciplina trabaja Apple?

P: - Innovación. Y lo digo sin mirar el gráfico.

F: - Liderazgo en producto, enfocado en innovación. Y así es como se la reconoce, ¿no es cierto?

S: - Así es.

F: - Yo no tengo en mi cabeza esa opción. Yo prefiero una opción diferente.

S: - Es que no eres diseñador.

F: - Puede ser que sea por eso. Pero hay diseñadores que tampoco prefieren Mac. En mi caso, yo evalúo otras cosas, como la relación precio-beneficio, el conocer el sistema Windows y no necesitar cambiar o aprender un sistema diferente. Si tengo que comprar una computadora, para mí eso es un problema, no es un placer. Desde ese lugar, encuentro opciones. Y Mac para mí no es una opción, porque me enfrenta a problemas que no tengo y que no quiero tener. Entonces, elijo otra opción. En el caso de tener que comprar una computadora, el valor que yo espero es “la mejor solución”. Existe un amplio rango de marcas y precios.

S: - Entiendo. No lo comparto, pero lo entiendo.

F: - Y hay otros consumidores, que prefieren una opción diferente. El menor costo total puede ser entendido como el más bajo precio, pero en realidad es algo más. Sí puede ser bajo precio, pero complementado por la facilidad en todo el proceso. El costo de encontrar el producto, comprarlo, pagarlo, instalarlo, arreglarlo, y hasta cambiarlo, es conveniente. En este caso de la computadora pensemos en un rango de marcas y precios económicos; en otros casos, tenemos precios económicos y además conveniencia en una enorme gama de servicios asociados.

P: - En el caso de las computadoras es bastante fácil.

F: - Lo que tenemos en los tres casos, son promesas diferentes, y precios distintos. Distintos clientes, para ese tipo de productos, esperan un valor diferente. Tenemos empresas que ofrecen, desde disciplinas de valor y enfoque distinto, precios – pero sobre todo – promesas distintas. Es bastante simple en realidad.

P: - Sí.

F: - Pero veamos otro ejemplo. Si tienes que hacer la compra mensual en el supermercado, ¿Cuál es tu elección?

S: - La más económica.

F: - También en este caso, tenemos clientes que esperan un valor diferente, y empresas que prometen ese valor desde su enfoque de trabajo en una disciplina. Tenemos aquel hipermercado cuya comunicación se orienta a mostrarse como “el precio más bajo”; aquel que te cuenta que “te conoce”; aquel que te dice que “te da más”. Y tú sabes que – detrás de esa comunicación – hay diferencias de precio promedio para un carrito de compra. Y ya desde la configuración del local puedes darte cuenta del tipo de cliente que esperan, asociado a un poder de compra que tiene mucho que ver con el valor esperado.

P: - Es verdad.

F: - Y si lo piensas detenidamente, para cada producto tienes una idea de cuál es el valor que esperas. De allí, tu elección de marca y nivel de precio.

S: - ¿Y eso pasa con todas las personas y con todas las empresas?

F: - Hay que tomar esto como una hipótesis de trabajo. Es una forma más de observar comportamientos de los consumidores y configuración de trabajo de las empresas. Otros consultores, otros profesionales, van a ver otras cosas. Porque cada uno de ellos observa el mundo desde su particular visión. Así también ocurre con los diseñadores, que ven problemas de diseño en todos lados. Una forma distinta de explicar esto es: *“si la única herramienta que tienes es un martillo, todo lo que verás son clavos”*.

P: - Claro, por eso nosotros vemos problemas de diseño y el resto de la gente no los ve.

F: - Exactamente por eso mismo, las oportunidades de negocio que puedas ver como diseñador, yo no puedo verlas. Y las oportunidades

que yo percibo desde mis capacidades y habilidades, probablemente tú no las puedas ver.

P: - Todos vemos las cosas de forma distinta.

F: - Sí, es una obviedad, pero no siempre lo tenemos en cuenta. Muchos diseñadores pueden enojarse por lo que digo, pero eso puede cambiar si tienen en cuenta que nuestra formación es diferente. Yo no estoy diciendo que las cosas son como las veo. No vemos las cosas como son, sino como somos.

S: - Esa frase no es tuya.

F: - Así es, simplemente la recordé en este momento. A lo que voy es que no es importante, en este caso, tener razón. Estamos conversando para ver si encontramos algo de valor en una perspectiva diferente, y así modificar los resultados que estamos obteniendo. Creo que discutir para tener razón es la mayor pérdida de tiempo posible.

S: - Pero todo el mundo discute para tener razón.

F: - Si es tu misión en la vida, adelante. Disfruta el camino. Volvamos a lo que estábamos.

S: - Mejor.

F: - Presta atención a lo siguiente: así como nosotros, para distintos productos y servicios esperamos un valor diferente, así también los clientes consideran al diseño.

S: - ¿Cómo sería eso?

F: - Así como en tu caso eliges Mac cuando quieres comprar una computadora, y yo prefiero otra marca, debido a que ambos

esperamos un valor diferente, así también los clientes consideran al diseño y a la contratación de un diseñador o estudio de diseño. De acuerdo al valor esperado por ellos en relación al problema que se les presenta, de acuerdo a la forma como evalúen al diseño y a su capacidad para resolver un problema, así responderán a la propuesta presentada por el diseñador o despacho creativo.

P: - Acabo de tener una especie de revelación.

F: - Por ello, responder a un pedido de presupuesto únicamente con un precio, no ayuda en la comunicación del valor que ofreces.

P: - Creo que empiezo a entender todavía más todo este tema, y el por qué haces tanto hincapié en entender al cliente y en tratar de comunicarnos con él de una forma que nos pueda entender.

F: - No sabes lo mucho que se facilita la venta de tus servicios, cuando diseñador y cliente hablan de lo mismo, y cuando el valor esperado por el cliente es el propuesto por el diseñador, no importa cuál de los tres sea. Todo esto que conversamos apunta a que la venta se convierta en algo irrelevante y natural, debido – entre otras cosas – a cómo te relacionas con los clientes.

S: - Eso que dices nos ha pasado en varias ocasiones. Es como si todo fluyera naturalmente.

F: - En ese esquema del “prueba, evalúa, perfecciona”, hay que prestar atención a los momentos donde eso ocurre, para poder saber qué es lo que sucede en cuanto al tipo de cliente, al tipo de problema presentado etc., para poder perfeccionar el esquema de búsqueda de cliente, valor comunicado, etc.

S: - Si nos quedamos esperando que venga el tipo de cliente que queremos con el tipo de proyecto que queremos...

F: - Compren sillones cómodos, porque es muy probable que eso no suceda.

P: - Posible, pero improbable.

F: - Algo muy importante a tener en cuenta, es que – como el valor esperado por el cliente está asociado a una disciplina de valor que trabaja la empresa, enfocada en ciertas actividades – lo que aclaran los consultores del trabajo es que debemos apuntar a ser los mejores en una sola de ellas, y adecuados en las restantes.

P: - ¿Por qué?

F: - Ellos plantean que es un error intentar ser los mejores en las tres disciplinas, porque ello implica contradicciones estratégicas. Yo lo entiendo, a partir de que no se puede ser “todo para todos”, pero para hacerlo bien simple, les cuento qué significa eso al menos en cuanto a la contratación de empleados o colaboradores.

S: - Si, un ejemplo sería lo mejor.

F: - Si te orientas por la disciplina “liderazgo en producto” enfocado en innovación, para atender a clientes cuyo valor esperado es “el mejor producto”, deberás contratar – para el trabajo operativo – empleados creativos, innovadores y en muchos casos, difíciles de tratar por su carácter individualista.

S: - Conozco a muchos con ese perfil.

F: - La gestión de ese talento creativo es uno de los factores críticos de éxito. Si te orientas por la disciplina “intimidad con el cliente” para atender clientes cuyo valor esperado es “la mejor solución”, deberás contratar empleados con capacidad para escuchar a los clientes, dispuestos a trabajar junto con ellos. El foco se encuentra en la empatía, para identificar y desarrollar soluciones junto al cliente. El

cliente forma parte del equipo de trabajo, distinto a lo que sucede cuando el enfoque es la innovación.

P: - Me parece que es lo que intentamos hacer nosotros.

F: - Por último, si te orientas por la disciplina “excelencia operativa”, esto requiere empleados con capacidad y voluntad de seguir procedimientos para trabajar de acuerdo a elevados estándares de eficiencia, y no de acuerdo a elevados criterios de creatividad promovidos por el sector.

P: - Entonces aquí está el problema de la contratación de colaboradores. Es más, creo que aquí está la respuesta a los problemas que tenía Soledad trabajando en relación de dependencia.

F: - No sé si es la respuesta a esos problemas. Lo que sí puedo decirte es que cuanto más claridad tengas en la dirección estratégica del estudio, es decir, en la disciplina a trabajar de acuerdo al valor esperado del cliente que atiendas, menores dificultades tendrás en la gestión del equipo de colaboradores. Porque si te orientas en excelencia operativa, al contratar a un empleado con capacidades creativas sobresalientes estás comprando problemas. Él no estará a gusto, tú no estarás conforme con su forma de trabajo, el cliente no estará conforme con los resultados, y finalmente él se irá o lo terminarás desvinculando. Todos pierden.

P: - Lo he visto tantas veces, que tendríamos ejemplos para hablar una semana.

F: - Tenemos tres tipos de capacidades, tres formas diferentes de administrar ese talento, tres configuraciones diferentes del estudio, a partir de tres tipos de valor esperado por el cliente. Todo comienza por el cliente. Por ello, el valor esperado puede ser considerado como una forma de segmentación.

S: - ¿La segmentación es la forma de dividir el mercado?

F: - La segmentación es el agrupamiento de consumidores de acuerdo a criterios. En lugar de segmentar de acuerdo a la edad, sexo, o ingresos, podemos también segmentar de acuerdo al valor esperado por el cliente. No sabemos quién es ese cliente, pero apuntamos a satisfacer las necesidades y deseos de ese cliente que espera el valor que nosotros deseamos ofrecer. Para ofrecer ese tipo de valor, configuramos... es decir, construimos, definimos, orientamos nuestro estudio, empresa, agencia, de acuerdo a un tipo específico. De allí el enfoque, y el tipo de equipo que definiremos con el talento que contrataremos. A eso, entonces, me refería con que debemos elegir una dirección e intentar ser el mejor en ella.

P: - Siendo adecuados en las otras dos. ¿Qué significa?

F: - Vamos al máximo de la simplicidad: si te enfocas en innovación, no puedes dejar de prestar atención a la empatía con el cliente y al precio que cobres. Tienes que lograr un nivel adecuado en las otras dos.

S: - Ejemplos...

F: - Por ejemplo, y volviendo al caso de la compra de la computadora: quieres comprar una Mac porque deseas el mejor producto del mercado, y el producto está disponible en cuanto al acceso y precio, y los vendedores son, por lo general, amables.

P: - El precio es elevado pero no es imposible pagarlo. ¿A eso te refieres?

F: - Sí. Y vayamos al extremo opuesto y a un caso del diseño gráfico: puedes comprar un logo por un muy bajo precio en diversos sitios especializados en ellos. El acceso es efectivo, la forma de comprar y pagar es simple, y hasta te ofrecen la posibilidad

de solicitar tres cambios en un lapso de tiempo. Se orientan en excelencia operativa, pero son adecuados en la solución que ofrecen y en el tipo de producto.

S: - No son adecuados en cuanto al producto. Esos logos no son buenos, no están bien hechos.

F: - Son el mejor producto que ese cliente puede comprar a ese precio, con la solución que la empresa promete. Aunque para muchos diseñadores gráficos no sea una opción de trabajo, y hasta pueden verlo como marginal, desechable, o simplemente desleal para con el gremio, es una forma válida de trabajo, y puede ser un negocio muy rentable. Requiere una configuración diferente al estudio que ustedes tienen... eso, seguro.

S: - Nadie que conozco quiere trabajar de esa forma. Pero muchas veces, las opciones que los clientes traen para comparar nuestra propuesta, provienen de este tipo de servicios.

F: - Si el cliente te compara con esas propuestas, el problema es tuyo. De alguna forma, en su cabeza, para el cliente eso que le prometen en ese sitio y lo que ustedes prometen, son la misma cosa. En ese caso, lo que deberías preguntarte es: ¿qué es lo que estoy comunicando, para que ese cliente que busca un logo de u\$s 5, me contacte como una opción posible?

S: - Claro.

F: - Volviendo al tema de las disciplinas y el valor esperado en relación a la configuración del estudio, es normal que los emprendedores creativos encuentran muy atractivo el mostrarse innovadores, comunicando que “venden innovación”. Sin embargo, son pocos los clientes que realmente consideran que el valor comunicado y ofrecido por cualquier estudio de diseño sea “el mejor producto del mercado”. En el mejor de los casos, el cliente

entenderá el valor del diseño como factor de diferenciación, pero es muy probable que considere que la innovación no se encuentre en el diseño en sí, sino en otros espacios de su modelo de negocio⁽⁷⁹⁾. En otros casos, el cliente entenderá que el estudio debe brindar una solución gráfica a su pedido, sin dejar espacio para que el diseñador proponga cambios. En el peor de los casos, aunque el cliente entienda la importancia del diseño, le dirá al diseñador lo que quiere, el precio que pagará y la forma como lo pagará, sin espacio para una mínima negociación, ni desde lo creativo, ni desde lo económico. ¿Cuál es vuestro caso?

P: - Tratamos de que nos vean innovadores, pero no creo que tengamos éxito en esa dirección. Creo que los clientes vienen con un problema y esperan que lo solucionemos con ellos, no que les demos una respuesta sin consultarlos.

F: - Los estudios y despachos creativos reconocidos por clientes que esperan el “mejor producto”, son aquellos con amplia experiencia y trayectoria, contratados como especialistas para ofrecer una respuesta que no cualquiera puede entregar. Los clientes creen en ese valor y esperan ese valor. Son muy pocos los que se ubican en ese grupo.

P: - Estamos hablando de los diseñadores más importantes, supongo.

F: - Y aun trabajando en esa orientación de mejor producto, son adecuados en las otras dos. No les dicen a los clientes *“aquí está la solución maravillosa, producto de mi genial intervención, y deben aceptarla porque soy el mejor en mi trabajo”*. Yo sé que muchos diseñadores inexpertos desearían que así fuese, pero eso no sucede en ningún lado, con ningún cliente, para ningún proyecto.

—

⁽⁷⁹⁾ Del Vecchio, F. (2011). La innovación en el diseño no se encuentra en el diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-en-diseno-no-se-encuentra-en-el-diseno>

S: - No, obvio que no.

F: - Hay muchos clientes que ante la indiferenciación de la oferta, y ya hablamos de esto, están dispuestos a trabajar con aquel diseñador o estudio con el cual se sienta muy cómodo. Esto significa trabajar desde la disciplina de intimidad con el cliente, desarrollando la capacidad de escuchar y acompañar al cliente.

P: - Eso es lo que hacemos nosotros.

F: - Y como en el caso que recién vimos, un tercer grupo de clientes, probablemente muy numeroso, valora mucho el bajo precio. Y ante la enorme oferta de proveedores, elegirá aquel que ofrece el más bajo. Lo interesante es que ésta es la forma en la que mucha gente empieza a relacionarse con el diseño. Como no conoce el verdadero valor del diseño, opta por un bajo precio para ver de qué se trata y cómo resulta. Con el tiempo, es probable que – si ha tenido buenos resultados – se involucre con el diseño desde una postura diferente.

S: - ¿Entonces no habría que desechar a esos clientes?

F: - Quizás hay que asesorarlos para que busquen una alternativa más acorde a lo que necesitan en este momento. No desecharlos, ni echarlos. Asesorarlos para que encuentren al que mejor pueda atenderlos en este momento. Quizás sean clientes más adelante.

P: - ¿Qué hay que tener en cuenta entonces?

F: - ¿En relación a las disciplinas de valor?

P: - Si, para evitar a los clientes que no queremos y convocar a los que queremos.

F: - El factor clave es la comunicación. Por ejemplo, es un problema

si el diseñador quiere comunicar innovación y el cliente entiende bajo precio. Puede ser que el diseñador cuente una historia de innovación que el cliente no percibe, y por lo que el diseñador comunica en forma no verbal, el cliente entiende que puede obtener bajo precio. Esto es frustrante para el diseñador, pero es una consecuencia de lo que hace sin darse cuenta. Por ejemplo: llega tarde y desaliñado a las reuniones, utiliza un lenguaje inapropiado. Son detalles que quizás no sean importantes para el diseñador o para sus colegas, pero pueden ser indicios de “bajo precio” para un cliente. Y en estos casos, si uno comunica – aunque sea accidentalmente – que trabaja en esta dirección, de nada servirá tratar de convencer al cliente de lo contrario.

S: - Y eso pasa bastante, ¿no?

F: - Todo el tiempo. Pero como les decía, las tres disciplinas y orientaciones, con su valor asociado, son muy válidas. Cualquiera de las tres puede convertir a tu proyecto en un estudio muy rentable. Pero tienes que saber qué valor ofreces, y verlo desde el punto de vista del cliente. Luego, comunicarlo adecuadamente. Lo importante aquí es la coherencia. Si trabajas bajo la disciplina de la excelencia operativa, es decir, relacionado con el valor menor costo total, tienes que trabajar rápido, entregar en tiempo y forma, y cobrar en forma efectiva.

S: - Entonces hay muchas cosas que hay que corregir.

F: - El tema es que no importa lo bueno que seas, los concursos que hayas ganado, los premios académicos que hayas obtenido. El mercado premia otra cosa; el mercado premia lo que la academia ignora.

P: - Me gustó eso. Claro, cuando estudiamos es importante la creatividad, y al cliente eso mucho no le importa. Bah, quizás sí... si uno le entrega un resultado muy malo. Pero lo que al cliente le

importa, al menos en nuestro caso, es que vayamos presentando los avances, que atendamos los cambios y que entreguemos siempre a tiempo.

F: - Y hay muchas cosas que hay que aceptar. Por ejemplo: ¿tienes un estudio rentable a pesar de cobrar barato según opinión de tus colegas, porque identificas rápidamente el problema del cliente, prometes una entrega rápida y efectiva, y cumples? Seguramente los clientes perciben coherencia, experimentan el buen servicio y lo retribuyen económicamente. A eso, muchos diseñadores lo denominan “competencia desleal”. Sin embargo, lo verdaderamente desleal es ofrecer algo que no puedes ni quieres cumplir, a un precio que el cliente no quiere o no puede pagar, trabajar a desgano intentando educar a un cliente que no lo desea, generar una pésima experiencia de servicio para el cliente, y quejarte por ello.

No importa lo bueno que seas, los concursos que hayas ganado, los premios académicos que hayas obtenido. Los clientes prestan atención a otra cosa. Premian una cosa diferente, un comportamiento diferente, resultados diferentes a los que premia la academia. Quiero ser claro en esto: el mercado premia lo que la academia ignora. Y no lo ignora por desconocimiento, lo ignora porque decide ignorarlo.

S: - Es que no estamos compitiendo todos por todos los clientes⁽⁸⁰⁾.

F: - Exacto. De eso se trata.

P: - Ahora, para un diseñador que está comenzando, y que quiere – como has mencionado – venderse como innovador. ¿Qué le dirías?

—

⁽⁸⁰⁾ Del Vecchio, F. (2013). Sobre competitividad y competencia en diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/sobre-competitividad-y-competencia-en-diseno>

F: - Le diría que es poco probable que los clientes entiendan que el valor que ofrece es innovación. Yo plantearía un proyecto a largo plazo, donde – por ejemplo – considere ganar experiencia como proveedor de servicios de bajo precio, para aprender el negocio. Esto lo puede hacer trabajando en un estudio o en varios durante varios años. Luego, si desea abrir su propio estudio, puede modificar su postura a mediano plazo, hacia “la mejor solución” especializándose en una disciplina; a largo plazo, puede pensar y trabajar en ser reconocido como referente de la disciplina, modificando su postura hacia “el mejor producto”. Es un camino que exige enfoque y perseverancia.

La competencia entre diseñadores y estudios se plantea en rangos y niveles, correspondientes a distintos espacios del mercado. No compiten todos contra todos por todos los clientes.

S: - ¿Pero cómo hacer para pensar en el largo plazo, cuando nadie lo hace? O sea, ¿cómo no perderse en el camino?

F: - Me gusta mucho una frase de Peter Drucker que dice: “La planificación a largo plazo no implica pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”. Si tenemos claro cuál es el resultado final, aún cuando ese resultado puede ocurrir en unos años, nos mantendremos enfocados.

P: - El futuro de las decisiones presentes. Está para hacer un cuadro y colgarlo en la pared del estudio.

S: - Sí, ¡totalmente!

F: - ¿Cuál es el desafío que, a mi entender, debe enfrentar el diseñador que emprende? Dejar de poner atención a las críticas de sus colegas en relación a su proyecto. Cada uno es dueño de su proyecto, y por ese proyecto toma decisiones. Los resultados que

obtengas serán una consecuencia de esas decisiones, y de la forma como las implementes. Recuerda que son los clientes los que pagan las cuentas, no los colegas.

P: - Entendí todo, y me parece que nosotros tenemos que revisar muchas cosas, sobre todo en esto de comunicar mejor el valor, ni que hablar del resto de las preguntas...

La planificación a largo plazo no implica pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes. Peter Drucker

S: - ¿Cómo podemos seguir? Me gustaría mucho que sigamos conversando.

F: - Lo que podemos hacer es plantear un esquema de reuniones donde vayamos viendo, paso a paso y desde vuestro proyecto, de qué forma configurar un plan de trabajo para que – a través de mejorar las decisiones de negocio y su implementación – consigan finalmente los resultados que desean.

S: - Me encanta la idea. ¿Cómo hacemos?

F: - Mañana les envío un documento donde les explico la forma de trabajo y las condiciones. ¿Están de acuerdo?

P: - Por supuesto, así podemos comenzar la semana que viene.

F: - Excelente. ¿Otro cafecito?

Bibliografía

Belluccia, R. (2007). El diseño gráfico y su enseñanza. Ilusiones y desengaños. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Brea, G. (2006). El muro de los lamentos. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/el-muro-de-los-lamentos>

Buitrago, F., Duque, I. (2013). La economía naranja: una oportunidad infinita. New York: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Casero, A. (2011). Charla TED: Presupuestar las ideas. TEDxRosario 2011. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de <https://www.youtube.com/watch?v=kmwJVycG5uQ>

Cátedra Gabriele, FADU UBA (2012). Entrevistas en la calle sobre la pregunta: ¿Qué es el diseño gráfico? Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://vimeo.com/38940362>

Cátedra Gabriele, FADU UBA (2012). ¿Qué es el diseño gráfico? Documental dirigido por Marcelo Gabriele y Franco Monti. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://vimeo.com/52983676>

Chaves, N. (2007). El oficio más antiguo del mundo. Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/el-oficio-mas-antiguo-del-mundo>

Del Vecchio, F. (2009). Cómo vender diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/como-vender-diseno>

Del Vecchio, F. (2011). La innovación en el diseño no se encuentra en el diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/la-innovacion-en-diseno-no-se-encuentra-en-el-diseno>

Del Vecchio, F. (2013). Sobre competitividad y competencia en diseño. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/sobre-competitividad-y-competencia-en-diseno>

Del Vecchio, F. (2014). Cobrar antes, cobrar mejor. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/cobrar-antes-cobrar-mejor>

Del Vecchio, F. (2014). El desafío de comunicar valor. Recuperado el 22 de septiembre de

2014, de Foroalfa: <http://foroalfa.org/articulos/el-desafio-de-comunicar-valor>

Foroalfa (2009). Debate: ¿Cuáles son las causas del deterioro de la profesión? Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/cuales-son-las-causas-del-deterioro-de-la-profesion>

Foroalfa (2009). Debate: ¿Por qué es tan difícil conseguir trabajo como diseñador? Recuperado el 26 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/por-que-es-tan-dificil-conseguir-trabajo-como-disenador>

Foroalfa (2010). Debate: ¿Qué significa innovar en diseño? Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://foroalfa.org/articulos/que-significa-innovar-en-diseno>

Gomez Nava, R. (2012). Lo que un creativo debe hacer pero se olvida. Recuperado el 18 de diciembre de 2013, de <https://www.behance.net/gallery/4861941/Lo-que-un-creativo-debe-hacer-pero-se-le-olvida>

Grafiscopio (2012). El tiempo tiene precio. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.grafiscopio.com/el-tiempo-tiene-precio/>

Grafiscopio, Fan Page en Facebook (2012). Estimados clientes: hablemos en serio. Hablemos de comunicación visual, no de gustos. Recuperado el 12 de septiembre de 2014, de <https://www.facebook.com/grafiscopio>

Grafiscopio (2012). Ocho excusas típicas de productor gráfico. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.grafiscopio.com/8-excusas-tipicas-de-productor-grafico/>

Grove, A. (1998). Solo los paranoides sobreviven. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica.

Hamel, G. (2000). Liderando la revolución. Bogotá: Editorial Norma.

Levitt, T. (1960). Marketing myopia - Harvard Business Review, July-August, 45-56.

Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2012). Anuario 2011. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de <http://www.buenosaires.gob.ar/oic/anuarios>

Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2014). Informe 2013: Valor agregado por las Industrias Creativas en la Ciudad de Buenos Aires.

Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de
<http://www.buenosaires.gob.ar/economia-creativa/informes-especiales>

Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2014). Informe 2013: Empleo generado por las Industrias Creativas en la Ciudad de Buenos Aires. Recuperado el 22 de septiembre de 2014, de
<http://www.buenosaires.gob.ar/economia-creativa/informes-especiales>

Observatorio Laboral (2009). Diversos informes acerca del diseño gráfico, administración y mercadotecnia. Recuperado el 23 de agosto de 2009, de
<http://www.observatoriolaboral.gob.mx/>

Pine II, B. J., Gilmore, J. H. (2000). La economía de la experiencia. México: Ediciones Granica S.A. de C.V.

Porter, M. (1997). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (23ª. Reimpresión). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Quetglas, F. (2012). Charla TED: No al subdesarrollo sustentable. TEDxUTN, 2012. Recuperada el 22 de septiembre de 2014, de
https://www.youtube.com/watch?v=q0Yrpx_om4E

Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. New York: The Free Press.

Senge, P. (1992). La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Ediciones Juan Granica.

Sinek, S. (2009). Start with why. New York: Penguin Group.

Treacy, M., Wiersema, F. (1995). La disciplina de los líderes del mercado. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

El autor

Dr. Fernando Del Vecchio

Consultor, conferencista internacional, especialista en dirección, gestión e innovación de negocios del sector de industrias creativas. Coach de profesionales, emprendedores, directivos de empresa y empresarios.



Doctor en Dirección de Empresas y MBA de la Universidad del CEMA. Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES. Cursó estudios secundarios en el Colegio Nacional de Buenos Aires.

En su tesis doctoral, titulada “Causas estructurales determinantes de patrones de problemas en la gestión de estudios de diseño gráfico”, aborda el proceso de toma de decisiones de los diseñadores emprendedores, determinante de sus modelos de gestión empresarial y de sus resultados.

Desde el año 2006, ha presentado más de 130 actividades (entre conferencias, cursos, seminarios y talleres) en 10 países de Latinoamérica y Europa (Argentina, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Perú, Uruguay, Serbia y Portugal), visitando más de 35 ciudades.

Ha asesorado a decenas de emprendedores, socios de empresas y organizaciones del sector creativo y cultural (diseño gráfico, industrial, de indumentaria, audiovisual y cine, entre otros).

Es Miembro del Comité Editorial de la Revista Científica del Instituto Etnográfico de la Academia Serbia de las Artes y las Ciencias (Serbia); Miembro del Comité Científico de la Revista Arquetipo, Facultad de Arquitectura y Diseño de la Universidad Católica de Pereira (Colombia);

Miembro del Comité Editorial Internacional de la Revista Cuaaderno, Centro Universitario de Arte, Arquitectura y Diseño (CUAAD) de la Universidad de Guadalajara (México).

Ha sido distinguido como Líder Académico del TEC de Monterrey Campus Querétaro (México) y es Miembro Honorario de Adisión, Asociación de Diseño y Comunicación, A.C. de Guadalajara (México). Ha sido Profesor en Programas de Maestría en Diseño en Argentina (Universidad de Palermo) y México (Universidad de Monterrey).

Ha sido Miembro del Centro de Entrepreneurship de la Universidad del CEMA, Miembro del Comité de Arbitraje del Centro de Publicaciones y Documentación de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, Miembro del Consejo Directivo del Centro de Graduados de la Universidad del CEMA y Adviser de la Fundación Junior Achievement (Argentina); Consultor de empresas incubadas en Ingenio (Uruguay); Director Académico del Diplomado en Gestión de Empresas Audiovisuales de la Escuela Nacional de Cine (Colombia).

Sitio web: <http://fernandodelvecchio.com>

Twitter: <https://twitter.com/fdelvecchio>

Facebook: <https://www.facebook.com/FerDelVecchio>

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/fdvmgm>

Hace algunos años, el diseño gráfico como sector comenzó a sufrir una serie de dificultades, de las que aún parece no encontrar salida. Esto mismo está sucediendo en el diseño industrial, y comenzando a pasar en el diseño de indumentaria. Mi intención con este libro no es traer una respuesta definitiva, ni siquiera plantear estas ideas como completas, sino generar un aporte a la reflexión que está ocurriendo en el diseño en particular y en la industria creativa en general.

Fernando Del Vecchio

"Diálogos con diseñadores" es un trabajo que contribuye positivamente al desarrollo de la Economía Naranja Latinoamericana. **Felipe Buitrago**

Vivimos una época en la que el diseño tiende a derramarse como disciplina creativa sobre una enorme variedad de sectores. El trabajo de Fernando Del Vecchio aporta una mirada valiosa hacia el interior del diseño y ofrece una reflexión atenta sobre su desarrollo. **Enrique Avogadro**

El diseño no es un trabajo visual. Es intelectual y sus procesos incluyen el gerenciamiento de sí mismo tanto como la generación de formas de comunicación pragmáticas de las que se esperan resultados. Es la única manera de trascender el dibujito y asumir, tarde pero con convicción, que es un trabajo y un negocio. No una vocación. **Lorenzo Shakespear**

La formación de los diseñadores gráficos ya no puede limitarse a los conceptos, los métodos y los recursos del oficio. El diseñador es interlocutor de diversos públicos que constituyen sus clientes, y debe saber comunicarse con ellos. Hablar su mismo lenguaje y adoptar una actitud empresarial inscrita en el espíritu del negocio, al mismo tiempo que debe saberse vender profesionalmente. Quien solo sepa diseñar, por mucho que domine la profesión, es solo un profesional a medias. He aquí la importante aportación de Fernando Del Vecchio. **Joan Costa**

Fernando Del Vecchio es consultor, conferencista internacional, especialista en dirección, gestión e innovación de negocios del sector de industrias creativas. Coach de profesionales, emprendedores, directivos de empresa y empresarios. Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad del CEMA (Buenos Aires).